

Päivi Mähönen

**ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN KATSASTUSALAN YRITYK-
SESSÄ PALVELUMUOTOILUA HYÖDYNTÄMÄLLÄ**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

Kevät 2016



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Tekijä(t) Päivi Mähönen	
Työn nimi Asiakaskokemuksen parantaminen katsastusalan yrityksessä palvelumuotoilua hyödyntämällä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja Katsastusalan yritys Suomessa
Aika Kevät 2016	Sivumäärä ja liitteet 63+19
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli asiakaskokemuksen parantaminen autokatsastusalan yrityksessä palvelumuotoilun avulla. Pidemmällä tähtäimellä kyse oli kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamisesta. Asiakkaalle täytyy muodostua ns. lisäarvoa, jotta asiakas tulee yritykseen. Työssä käytettiin kehittämismenetelmänä palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on kehittämismenetelmänä laadullista tutkimusta. Työn teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Palvelumuotoilu voidaan määritellä hyvin monin eri sanoin. Tiivistettynä se tarkoittaa kohderyhmän eli asiakkaiden osallistamista toimintaan, kehitettävän asian parantamiseen ja kehittelemään uusia palveluja. Palvelumuotoiluprosessissa on eri vaiheita. Työssä käytettiin pääosin Juha Tuulaniemen palvelumuotoilukäsityksiä ja prosessin vaiheista määrittelyä, tutkimusta ja suunnittelua.</p> <p>Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluja, havainnointia ja keskusteluja työn toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksessa haastateltiin mikroyrityksen henkilökuntaa ja satunnaisella otannalla valittuja asiakkaita. Haastattelukysymykset keskittyivät palvelupolun palvelutuokioihin ja palvelupisteisiin. Työn tulosten esittelemisessä käytettiin skenaariomenetelmää hyödyksi. Laadukkaaksi koettu palvelu käsittää seitsemän kriteeriä. Kriteerit ovat taidot ja ammattimaisuus, käyttäytyminen ja asenteet, joustavuus ja lähestyttävyyys, luotettavuus, palvelujen normalisointi, palvelumaisema ja uskottavuus ja maine. Tulosten käsittelyssä otettiin huomioon laadukkaan palvelun kriteerit.</p> <p>Kehittämisideoita saatiin kaikkiaan 13 kappaletta. Työn lopputuloksena yritys sai käyttöönsä toiminnan seurannan mittarit, joilla yritys voi parantaa ja kehittää edelleen toimintojaan. Mikäli yritys pystyy jatkossa esiin tulleita ideoita hyödyntämään, uusia asiakkaita varmasti tulee entistä enemmän ja entiset asiakkaat ovat entistä tyytyväisempiä. Näin ollen yrityksen kannattavuus varmasti paranee. Työn aikana yritys pyrki asiakkaille tiedottamaan kiireisistä päivistä ja asiakkaat ottivat tämän huomioon ja ruuhka-aikoja saatiin vähennettyä ja tasattua. Työssä ilmenevä kiire voi johtaa asiakaspalvelijoiden eli katsastajien väsymiseen pidemmällä aikavälillä, joka yrityksen johdon täytyisi huomioida. Yrityksen johto tiedosti itsekin tietyt kehitystarpeensa ja tämän työn aikana yritys uudisti internet sivunsa ja yrityksessä aloitettiin laatuksikirjan tekeminen.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	asiakaskokemus, palvelumuotoilu, autokatsastusala
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Entrepreneurship and Business Administration
Author(s) Päivi Mähönen	
Title Improving the customer experience at the field of inspection company by service design	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mervi Väisänen
	Commissioned by Vehicle inspection company in Finland
Date Spring 2016	Total Number of Pages and Appedices 63+19
<p>The aim of this study was to improve customer service experience in motor vehicle inspection company by service design. In the longer term it will improve profitability and competitiveness. The customer must form the so-called added value, so that the client will come to the firm. As a research method in the work was the service design. Service design is process involving qualitative research. Factors affected the formation of the customer experience was examined in the theoretical part of the thesis.</p> <p>Service design can be defined in so many different words. In short, it means the operation of the target group of customers, ie inclusion, to improve and develop new services to be developed in the case. Service design process has different stages. The work mainly follows the design conceptions of Juha Tuulaniemi and stages of process were definition, research and planning which were used.</p> <p>Information was collected by interviews, observation and discussions with the client. The study interviewed micro-enterprise staff, and a random sampling of selected customers. Interview questions focused on the service path to service sessions and participate in service points. On presenting the results of the study were used for the benefit of the scenario method. The perceived higher quality of service comprises seven criteria. The criteria are the skills and professionalism, behavior and attitudes, flexibility and approachability, reliability, normalization services, landscape service and credibility and reputation. Criteria were taken into account in the processing of the results.</p> <p>Development ideas were a total of 13 pieces. In the final result, the company will have access to the monitoring activity indicators, whereby the company can improve its operations and further develop its activities. If the company is able to take advantage of the ideas coming in the future, new customers will surely become more and more former customers are increasingly pleased straight-more moderate. Thus, the company's profitability will improve for sure. During the work, the company sought to inform customers of the hurry days and the customers took this into account and off-peak times were reduced and stabilized. Occurring busy at work can lead to customer service personnel, ie surveyors fatigue over the longer term, the company management needs to take that into account. The company's management was aware of itself certain development needs and during of this work the company revamped its website and there was stared to do a quality manual.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	customer experience, service design, motor vehicle inspection area
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Tämän työn kirjoittamiseen meni erittäin monia työtunteja. Lähes vuosi on mennyt siitä, kun ensimmäisen kerran mietin aihetta ja mitä kaikkea se toisi tullessaan. Haluan esittää lämpimät kiitokseni opinnäytetyöni toimeksiantajalle siitä, että hän mahdollisti työni tekemisen ja opinnäytetyöni ohjaajalle Mervi Väisäselle erittäin hienosta ammattitaidosta, jolla hän on luotsannut minua eteenpäin.

Katsastusalalla on kova kilpailu asiakkaista niin kuin muillakin palvelualoilla. Työ käsittelee mikroyrityksen kilpailutekijöitä ja sen tähden on oleellista, että työssä ei tule esille, mistä yrityksestä on kyse. Yrityksen asiakkaiden ja henkilökunnan avulla selvitettiin asiakaskokemusta. On tärkeää, että asiakkaat kokevat saavansa hyvää palvelua ja vielä sitä ns. lisäarvoa, joka saa heidät valitsemaan juuri sen toivotun yrityksen tuotteet ja palvelut.

Työn kirjoittaminen ja varsinkin tutkimustulosten purkaminen oli hyvin mielenkiintoista ja aikaa vievää työtä. Haluan vielä esittää lämpimät kiitokset tuesta ja ymmärryksestä perheelleni. Tietokoneen ääressä kun on vierähtänyt tovi jos toinenkin. Siis kiitos ja kummarrus sekä mielenkiintoisia lukuhetkiä Sinulle tämän työn lukijani.

Kajaanissa 23.3.2016

Päivi Mähönen

EXTENDED ABSTRACT

The aim of the work was to improve the customer experience in the car inspection field by service design. The purpose was to secure the competitive operation of the vehicle inspection company for years to come and to develop operations in the future.

It was important to find out what the customers want. This was not enough though, so we had to find out what added enough value for the customer for him to choose the exact same company in the future. A vehicle inspection company is a service company and the customer's experience concerning the level of the service is essential. The thesis addresses the competitive factors and operations of a private micro-enterprise, and thus, as per the company's request, the company's identity cannot be recognized in the thesis.

There are different definitions for service design. Service design is difficult to identify, there is no common definition for it and this is what makes it strong. However, service design can be summarized as follows: it helps the organization identify opportunities for strategic services in business, develop existing services and develop new services. All this is aiming to the fact that people are willing to pay more for better services. Better service leads to customer loyalty. Thus the company will benefit more from its economic activity its competitiveness will improve.

The work was mainly conducted using Juha Tuulaniemi's specifications for service design.

The service design process starts by defining the needs and objectives. The current state of company is examined in the preliminary stage in order to create understanding of the service-producing organization. The research phase includes conducting a research examining the everyday life in the target organization as well as clarifying the needs and wishes of the customers. This study is connected to a strategic phase, in which the service provider seeks to distinguish itself from other service providers and a new business model is planned. (Tuulaniemi 2013, 130 – 131)

The design phase involves brainstorming and testing ideas as well as defining the indicators. In addition, the ideas should be tested before putting them to practice. After re-

ceiving feedback from the testing, the service will be further developed and operations will be focused. The new service descriptions must be documented, the staff trained/coached to operate according to the new models.

The indicators are also specified at this point. It is only after these measures that the service may be implemented. The service should be measured and developed continuously in accordance with the feedback. (Tuulaniemi 2013, 130 - 131)

The key elements of service design are service path, service moments and contact points. The service path is an entity. The entity covers everything related to the matter. The service path consists of different phases, which are service moments. Service moments are for example arriving at the car inspection company or being present at the vehicle inspection. The service contact points are for example the environment, signage, websites, people and practices. (Tuulaniemi 2013, 78 - 80)

The empirical stage included examining the functionality of the service sessions and the contact points using service design. This was done by interviewing the staff and customers, since these elements make up the customer experience and the issues affecting it, as well as suggestions for improvement. The customer experience should be positive and memorable, and it should bring some added value to the customer, so that he will return to the same service location.

There are four things which closely affect to the formation of the customer experience and they are the customers themselves, the staff, communication and business management. The customer experience consists of the clients themselves, their mood and attitudes. A major factor is the actual company and its way of communicating. The choices made by the company management control the operations and create opportunities for employees to succeed and commit to their tasks. The company's most important resource is its skilled and satisfied staff. It is the staff that the client interacts with when visiting the company.

Perceived higher quality of service comprises seven criteria. The criteria are skills and professionalism, behavior and attitudes, flexibility and approachability, reliability, nor-

malization of services, servicescape, and last but not least, credibility and reputation. (Grönroos 2009, 122)

Customers trust the service provider to have such physical resources and systems, as well as knowledge and skills, that the customer's problem can be solved. Behavior and attitude reflect the fact that the customer wants to experience that the service provider wants to solve the customer's problem immediately and kindly. (Grönroos 2009, 122)

Flexibility and approachability as a quality criterion typify the availability of customer service such as opening hours, location and functionality of the systems. In addition, the customer wants to believe that the promises of the service provider can be trusted. The customer has confidence in the fact that if there are any issues in the process right now, the service provider will make every effort to resolve it. The physical service environment should also support a positive experience. The operations must be reliable in order to maintain the image in the future. (Grönroos 2009, 122)

Theme interviews and general nature observations were used as data collection methods in the study, and the researcher wrote a research diary of her findings. Researcher took the customer's position when she visited the company. Other data collection methods could have been used, but the methods chosen were suitable for this research. There was no need to apply ready-made templates from others, but rather the aim was to collect opinions from customers concerning this exact company. In addition, the researcher discussed the thesis and the company's operations with the client multiple times.

Personnel interviews were conducted on two different days in November 2015. Three full-time employees were interviewed. The aim was to find out the staff's views concerning the factors affecting the customer experience, or how the staff views the company's current status and what they think should be developed. The purpose of the development was producing additional value for the customer and ensuring the customer's return to the company, as well as and the raising the interest of new potential customers.

The main focus of the research was the customer research. The customer research was carried out on three different days. Customers were asked 18 questions and the questionnaire can be found in the appendix. Most of the customers were interviewed at the

vehicle inspection station on a Saturday in November 2015. Saturday was chosen for two reasons. The researcher had then the opportunity to fully participate in the study and Saturday is known to be a busy day at the inspection station, so there would be enough potential customers for an interview.

All development ideas which came up during the interview were presented to the client in a summarized scenario form as follows; the company will continue to operate as usual and does not implement any ideas for developing the production phase. Another option: implement all the ideas, and the third option, the company implements some of the ideas, where applicable, over a certain period of time in the future.

The elicited development ideas were as follows: online appointment booking— utilizing it better, social media access, a reminder of the booked inspection appointment by e-mail or such, developing the advertising, signage and signs - more, bigger, more visible. In addition, improving the outdoor area, improving the office space - ambient lighting, size, and focusing on customers' specific needs (people with reduced mobility, celiacs). Other ideas included raising prices, theme days, the importance of and staff well-being and investing in it, developing new services at the inspection station and introducing developed indicators to monitor the operations.

The researcher and the client discussed the final results of the work in an open and constructive spirit. The client received the personal data equalization form and the customer experience feedback questionnaire that the company can use in the future. There might be some minor adjustments or changes on wording. The company can of course develop the received forms further.

The company has started making a quality manual and consequently many things will get a more formal nature. The company will start self-surveillance in the future. In addition, the company revised its website around New Year. The new site is vibrant, refreshed and things can be found there very clearly! The management was well aware of this renewal need and carried it out nicely. The end result is beautiful to look at.

Booking an appointment online and utilizing it better is important in today's world and the company will continue to remind its clients more of this.

New signage or signboards cost a lot. Given that the community authorities have been reluctant to grant authorization for putting signs up, it may be that new ones will not be put up. However, the company's management is planning on putting new decals on the door, so that customers will know where to come in to the office.

The company's color scheme and main colors will continue to be present in certain things but not everything. The company office has been designed by a design office and thus it will not be affected in the renovation. For publicity and confidentiality reasons these matters won't be discussed any further.

New asphalt would bring additional costs and thus it is not possible in the near future. If the company is located somewhere else in the future, matters concerning the signage and yard might change. Theme days require organizational skills and they take time. Hopefully the management will have time to organize a special day in the future.

The company has tried utilizing social media but it was not their cup of tea. Social media is a demanding and time-consuming communication channel, but the company is going to keep contemplating on it. It is tricky to remind customers of their vehicle inspection appointments. People may change their cars, e-mails or phone numbers, so the station might not have the right contact details.

Inspection activity is regulated and, therefore, doing things like opening a repair shop can't be done that easily. However, we do not know what legislative changes and developments lie ahead. Time will show.

Many of the development ideas require capital, and tightening budgets prevent or at least slow down further development of those ideas at this point. However, the client was happy with the ideas that emerged, and those ideas provide a good basis to develop the company further. The work was not done in vain, it made all parties happy.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Työn lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset	2
1.2 Katsastusala ja historiakatsaus	2
2 PALVELUMUOTOILU JA SEN TAVOITTEET	4
2.1 Käsitteiden määrittelyä	4
2.2 Arvolupaus	7
2.3 Palvelumuotoilun keskeiset elementit ja mittarit	8
3 ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTAJAT: ASIAKKAAT, HENKILÖKUNTA, VIESTINTÄ JA YRITYKSEN JOHTO	10
3.1 Asiakkaat	10
3.1.1 Asiakaspalvelu	10
3.1.2 Laadukkaan palvelun kriteerit	12
3.1.3 Asiakaskokemus	13
3.2 Yrityksen johto	14
3.2.1 Muutosjohtaminen	15
3.2.2 Esimiestaidot	16
3.2.3 Palvelun hinnoittelupolitiikka	16
3.3 Viestintä	18
3.3.1 Mainonta	19
3.3.2 Visuaalinen markkinointi	20
3.3.3 Imago ja jälkimarkkinointi	20
3.4 Henkilöstö	21
3.4.1 Henkilöstön sitoutuneisuus	21
3.4.2 Alaistaidot	22
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	24
4.1 Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet	25
4.2 Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi	28
4.3 Toiminnan seurannan työkalut	29
5 NYKYISEN PALVELUTASON MÄÄRITYS JA SAADUT KEHITYSEHDOTUKSET	31
5.1 Henkilökunnan haastatteluiden tulokset	31

5.2 Asiakkaiden haastatteluiden tulokset	35
5.3 Nykyinen palvelutaso	43
6 SUUNNITTELUVAIHE	45
6.1 Kehitysideat	46
6.2 Tutkijan omat havainnot ja ideat	49
6.3 Toiminnan seurannan työkalut	51
7 TUOTANTOVAIHE, ARVIOINTI, UUDELLEEN KEHITTÄMINEN	53
8 POHDINTA	57
LÄHTEET	61
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Autokatsastuslalla on kova kilpailu asiakkaista. Yrityksillä on paineita säilyttää vanhat asiakassuhteensa ja houkutella koko ajan uusia asiakkaita, mitä moninaisimmin keinoin. Työn toimeksiantajan yrityksessä asiakasvirta oli epäsäännöllistä. Asiakasvirrassa oli hilaisempaa tiettyinä aikoina vuodesta tai viikosta. Sitten oli ajanjaksoja, jolloin asiakkaita oli jonoksi asti. Asiakkaiden saapumisajankohdat ruuhkauttivat tiettyinä aikoina työpäivästä katsastajia tosi paljon. Jonoa syntyi ja asiakkaat saivat odottaa vuoroaan. Aina asiakaspalvelu ei ole helppoa vaan asiakas saattaa haluta lähes väkisin saada autonsa katsastetuksi. Katsastajilta edellytetään hyviä asiakaspalvelutaitoja ja paineensietokykyä. Toivottavaa myös on, että asiakas tulee uudelleen vaikka auto ei menisikään ensimmäisellä kertaa katsastuksesta läpi.

Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on olennaista. Katsastajien koulutustasoa ylläpidetään ja viedään eteenpäin joka vuosi useissa koulutuksissa ja heidän toivotaan myös itse pitävät kiinni osaamisestaan. Katsastajien tulee olla sitoutuneita yritykseen, jotta yritys menestyy hyvin. Sitoutuneisuus korostuu, jos kyseessä on mikro- tai pieniyritys. Työntekijöiden hyvinvointi on näin ollen tärkeää.

Tässä työssä oli tarkoitus palvelumuotoilun avulla löytää asioita, jotka vaativat kehittämistä ja parantamista. Työssä haluttiin tuoda esille nykyinen asiakaskokemustaso ja siihen vaikuttavat tekijät. Kehittämisosuudessa oli tarkoitus päästä testaamaan pilottihenkilöillä saatuja kehittämisideoita mahdollisuuksien mukaan, ja päätetyt kehittämisideat viedä aikanaan käytäntöön.

Työssä kehitettiin yritykselle kaksi toiminnan seurannan mittaria, joilla yritys voi itse jatkossa kehittää toimintaansa. Kaikki tähtää siihen, että pystyttäisiin turvaamaan katsastusalan yrityksen menestyminen nykyajan kireässä kilpailutilanteessa, jossa uhkana on uusien kilpailijoiden tulo markkinoille uusine ideoineen tai entisten kilpailijoiden nouseminen enemmän asiakkaiden suosioon. Tavoitteena oli sitouttaa koko henkilöstö ja johdoto opinnäytetyön tavoitteisiin.

1.1 Työn lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset

Työn tarkoituksena oli turvata ko. katsastusalan yrityksen kilpailukykyinen toiminta palvelumuotoilun avulla vuosiksi eteenpäin ja kehittää toimintaa jatkossakin. On tärkeää selvittää, mitä asiakkaat haluavat. Tämäkään ei vielä aivan riitä, vaan on selvitettävä, mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa, että he valitsevat juuri tämän kyseisen yrityksen myös jatkossa.

Katsastusyritys on palvelualan yritys ja palvelussa on keskeistä asiakkaan kokemus palvelutasosta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa neljä olennaista asiaa: asiakas itse, henkilökunta, yrityksen viestintä ja yrityksen johto. Työssä käsiteltiin yksityisen mikroyrityksen kilpailutekijöitä ja toimintaa, joten työ tehtiin sen takia yrityksen pyynnöstä niin, että yrityksen identiteettiä ei tunnisteta. Lisäksi työ rajautui kevyitä ajoneuvoja eli lähinnä henkilöautoja katsastuttamaan tuoviin asiakkaisiin katsastusasemalla.

1.2 Katsastusala ja historiakatsaus

Katsastusala on laissa määriteltyä toimintaa. Laissa ajoneuvojen katsastustoiminnasta 957/2013 1 §:ssä eduskunnan päätöksen mukaisesti määritellään lain soveltamisasiat. Laissa säädetään katsastustoiminnan valvonnasta ja katsastustoimintaa ja sen edellyttämän jatkokoulutuksen antajaa koskevista vaatimuksista. Lain kolmannessa pykälässä määritellään, mitä siinä tarkoitetaan ajoneuvojen katsastuksilla eli ajoneuvolaissa (1090/2002) tarkoitettuja ajoneuvojen katsastuksia. Lisäksi sieltä löytyy, millainen henkilö voi suorittaa katsastuksia ja kuka vastaa katsastustoiminnasta katsastustoimipaikalla sekä ajoneuvoluokat. Lisäksi laissa määritellään katsastuspalvelurekisteri, joka on Liikenteen turvallisuusviraston eli Trafín ylläpitämää rekisteriä katsastuspalveluista ja katsastusluvan haltijoista. (Laki ajoneuvojen katsastustoiminnasta, 2013)

Katsastustoiminta aloitettiin Suomessa vuonna 1907. Vuonna 1922 ensimmäinen koko maata koskettava laki katsastuksista astui voimaan. Katsastustoiminta liitettiin Suomessa Autorekisterikeskukseen 1968 (ARK, joka on perustettu 1966). Yksityisille toimijoille avattiin ajoneuvojen rekisteröinti 1989. Autorekisterikeskuksesta tuli valtion omistama liikelaitos vuonna 1993. (A-Katsastus Group Oy)

Katsastustoiminta vapautui 1994, jolloin ajoneuvojen katsastustoiminta avattiin kilpailulle. ARK:sta tuli vuonna 1996 Suomen Autokatsastus Oy. Kuljettajantutkintojen vastaanotto avattiin kilpailulle vuonna 1999. Valtionyhtiö Suomen Autokatsastus Oy yksityistettiin vuonna 2003 ja nimi muutettiin A-Katsastus Oy:ksi. MB Rahastot ostivat A-Katsastus Oy:n. Vuonna 2006 Bridgepoint osti A-Katsastus Oy:n. Konsernin emoyhtiöiksi tulivat A-Katsastus Holding Oy ja A-Katsastus Group Oy. Lainsäädäntö muuttui 2014 ja katsastusyrityksessä on oikeus harjoittaa mm. autotarvikkeiden myyntiä. (A-Katsastus Group Oy)

Suomessa toimii useita autokatsastusketjua ja monia yksityisiä katsastusasemia. Autokatsastusketjuja on tällä hetkellä yhdeksän ja ne ovat A-Katsastus, K1-Katsastajat, Yksityiset K-asemat, Plus-Katsastus, Katsastus.fi, HelppoKatsastus, Katsastuspiste, CityKatsastus ja Q-Katsastus (Katsastushinnat 2016). Lisäksi Suomessa toimii lukuisa määrä yksityisiä katsastusasemia (Yksityisten katsastustoimipaikkojen liitto ry 2016).

2 PALVELUMUOTOILU JA SEN TAVOITTEET

On tärkeää selvittää, mitä palvelumuotoilu on, mitä se sisältää ja mitä sillä pyritään tekemään. Olennaista on ymmärtää palvelumuotoiluprosessi ja sen keskeiset osatekijät. Yksi tärkeä asia on myös arvolupaus.

2.1 Käsitteiden määrittelyä

Mitä on palvelu - miten määritellään – palvelu? Palvelulla tarkoitetaan aineettoman hyödykkeen tarjoamista asiakkaalle (Kannisto & Kannisto 2008, 6). Yhteiskuntamme on muuttunut tavarakeskeisestä yhteiskunnasta entistä enemmän palveluihin perustuvaan yhteiskuntaan. Ostamme tuotteen lisäksi palvelua. Palvelu voidaan määritellä seuraavasti: ” Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijän ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2009, 77)

Taulukossa 1 on esitetty fyysisen tuotteen ja palvelun välisiä eroavaisuuksia.

Taulukko 1. Fyysinen tuote versus palvelu (Tuulaniemi 2013, 17)

Tavara eli Fyysinen tuote	VS.	Palvelu
Tuotantotila, myymälä	><	Palveluympäristö
Isot pääomasijoitukset	><	Ei vaadi suuria sidottuja pääomia
Suuret luonnonvarojen kulutukset	><	Ei vaadi merkittäviä luonnonvaroja
Paljon energiaa kuluttava	><	Vähän energiaa kuluttava
Omistaminen	><	Lainaaminen, leasing
Fyysinen tuote	><	Kokemus käsillä olevasta tapahtumasta
Paikoillaan oleva	><	Muuttuva

Mitä on tänä päivänä muotoilu? Muotoilu ei rajoitu enää materiaalien, muotojen ja käytön suunnitteluun vaan siinä keskitytään tuotteiden, ihmisten ja teknologian väliseen

vuorovaikutukseen. Muotoiluprosessissa yhdistetään käyttäjät ja suunnittelijat. Palvelumuotoilu reagoi uusiin tarpeisiin ja ympäristön muutoksiin. Varsinaiset käyttäjät tuottavat tietoa ja tulkinnan avulla tietoa käytetään palveluiden entistä parempaan suunnitteluun. (Miettinen 2011, 26)

Palvelumuotoilun historia ulottuu vuoteen 1991, jolloin professori Michael Erlhoff lanseerasi palvelumuotoilun osaamisalana. Vahvasti palvelumuotoiluun todennäköisesti on vaikuttanut Kölnin kansainvälisessä suunnittelukoulussa (Köln International School of Design) professori Birgit Mager. Vuonna 2001 perustettiin Lontooseen maailman ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto. Suomessa palvelumuotoilu sijoittuu internetin nousuvaiheeseen ja pohja lienee vuodelta 1997, jolloin perustettiin Satama Interactive. (Tuulaniemi 2013, 62 - 63)

Palvelumuotoiluun on olemassa hyvin erilaisia määritelmiä. Palvelumuotoilu on empatiaa, osallistumista ja yhteissuunnittelua, jossa käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön. Tuotekehitysprosessi on siirtynyt asiakkaiden kansa yhdessä tehtävään yhteistyöhön, jossa saadaan uusia ideoita, joita sitten testataan tarvittaessa useaan kertaan. (Miettinen 2011, 21) Palvelumuotoilu voidaan myös määritellä seuraavasti: ” Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti” (Tuulaniemi 2013, 10.)

Palvelumuotoilu on vaikeasti yksilöitävissä, sille ei ole yhteistä määritelmää ja juuri tämä tekee siitä vahvan. Palvelumuotoilu on ajatustapa, työkaluvalikoima, prosessi, joka pohjautuu erilaisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteeseen ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Palvelumuotoilulle voidaan koota viisi erilaista yhtenäistä periaatetta, jotka ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteistyön luominen, työ tekeminen jaksoittain, todistettavuus ja kokonaisvaltaisuus eli koko palveluympäristö otetaan huomioon. (Stickdorn & Schneider 2011, 28 - 34)

Palvelumuotoilu voidaan myös nähdä olevan prosessi, jossa on neljä asiaa. Asiat ovat löydä, määrittele, kehitä ja kuljeta eli toisin sanoen se on asiakkaan ymmärtämistä erilaisen keinojen kautta, organisaation ja markkinoiden ymmärtämistä, uusien ideoiden kehittämistä sekä ideoiden muuttamista toteuttamiskelpoisiksi ja saatetuksi käytäntöön. Prosessiin liittyy olennaisena osana jatkuvuus ja siihen liittyy jatkuva kehittämismahdollisuus. (Moritz 2005, 39)

Palvelutapahtumassa kohtaavat yritys ja asiakas. Palvelussa täytyy ajatella asiakkaan näkökulmaa. On otettava selvää tavalla tai toisella, mitä asiakas haluaa. Asiakas voi saada saman asian muualtakin. Oleellista on selvittää ne asiat, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja saavat asiakkaan tulemaan juuri kyseisen palvelun tuottajan luo. Asiakkaan ymmärtämiseen on olemassa monia vaihtoehtoja. Asiakkaan näkökulma täytyy mitata esim. asiakaskyselyllä tai asiakaskokemuskyselyllä. Ajateltaessa organisaatiota kokonaisuudessaan ei riitä, että yksi osasto tietää periaatteet, kuinka toimia vaan koko organisaation täytyy olla perillä toimintaperiaatteista (organisaation strategia).

Organisaatiossa työ on jaoteltu eri osiin. Palvelutapahtumassa asiakas saa varsinaisen tuotteen lisäksi paljon muuta esim. auton katsastuksen yhteydessä saadaan ns. ”leima paperiin”, jos asiat ovat ok, mutta katsastustapahtuma kokonaisuudessaan sisältää eri vaihteita, joissa asiakas on yhteydessä palveluntarjoajaan.

Asiakkaalle jää tiettyjä asioita ns. käteen yrityksessä asioidessaan (paperit, oheispalveluita, maksukuitti). Asiakkaalla on tarve saada autonsa katsastetuksi ja hän etsii esim. internetistä sen alan yrityksiä. Asiakas voi mahdollisesti tehdä netissä yrityksen nettisivuilla ajanvarauksen tai mennä paikan päälle tai sopia puhelimesta ajan. Asiakas saapuu katsastusyritykseen ja ensi kohtaaminen on palvelutoimistossa autokatsastajan tai toimistohenkilön kanssa. Tämän jälkeen asiakas voi tulla mahdollisesti mukaan katsastustapahtumaan, odottaa toimistossa tai ulkona.

Katsastusyrityksessä on yleensä useita katsastajia ja asiakas voi kohdata heistä useita käydessään paikan päällä. Katsastus täytyy maksaa ja tällöin voidaan olla toimistosihteerin tai vastaavan kanssa tekemisissä. Katsastustapahtuman lopuksi saadaan paperit ja palataan vuoden päästä uudelleen. Jokainen katsastusasema varmasti toivoo, että asiakas palaa uudelleen juuri heidän asemalleen.

Hyväksytyssä katsastustapahtumassa asiakas saa uuden rekisteröintitodistuksen ja katsastustodistuksen. Katsastustodistuksesta näkyvät ajoneuvon tiedot, mittarilukema, mitatut jarruvoima-arvot, iskunvaimentimien tehoarvot, mahdollisesti mitatut päästömittausarvot, korjauskehotukset sekä muut mahdolliset huomautukset. Hyväksytystä katsastuksesta tulostetaan uusi rekisteröintitodistuksen 1-osa ja katsastustodistus.

Jos katsastus ei mene lävitse, asiakas saa katsastustodistuksen, johon on merkitty hylkäysvika tai -viat ja korjauskehoitus ja tällöin rekisteröintitodistus ei vaihdu. On siis mahdollista, että auto ei mene katsastuksesta lävitse ja se täytyy uudelleen katsastuttaa vian tai vikojen vuoksi. On myös mahdollista, että auto menee ajokieltoon, jos vika tai viat ovat tarpeeksi vakavia. Jälkitarkastus voi tapahtua samassa katsastusy yrityksessä tai asiakas voi jälkitarkastuttaa autonsa myös toisessa katsastusy yrityksessä niin halutessaan.

Palvelutapahtuman kokonaisvaltaisuus eli holistisuus tulee esille sillä lailla, että me ihmiset tunnemme ja viestimme erilaisten aistien kautta. Suurimmalla osalla on viisi perusaisiota käytössään eli kuulo, näkö, maku, tunto ja hajuaisti. Lisäksi meillä on asento- ja tasapainoaiiot. Koemme asioita erilailla erilaisten aistikokonaisuuksiemme mukaan. Toisesta palvelu oli hyvää ja toisesta ei. Aistimme välittävät meille erilailla informaatiota, jota käytämme tehdessämme päätöksiä. Palveluntaso voi olla erilainen riippuen monista eri seikoista.

2.2 Arvolupaus

Yksi palvelumuotoilun tärkeimmistä ja keskeisimmistä asioista on ymmärtää asiakkaan arvon muodostusprosessi. On tärkeää ymmärtää, mitä hyötyä asiakas hakee eli mitä arvoa yrityksen tuote asiakkaalle tarjoaa. Arvolupaus kuvaa tuotteen erottautumistekijät muista tuotteista, se kertoo hyödyn asiakkaalle, määrittelee tuotteen ja se kertoo tuotteen tavoiteasiakaskunnan. On olennaista selvittää, mitä asiakas haluaa, kuinka hän toimii ja sen jälkeen tiedetään kuinka asiakkaan tarpeet tyydytetään. (Tuulaniemi 2013, 33)

Arvo muodostuu eri elementeistä, jotka ovat brändi & status, hinta, muotoilu, helppokäyttöisyys, ominaisuudet ja elämisen helpottaminen. (Tuulaniemi 2013, 33 - 35) Haluamme viestittää asioita esim. pukeutumalla tietyllä tavalla, olemme merkkiuskollisia. Aina halpa hinta ei tarkoita asiakkaalle parasta ratkaisua vaan joskus korkeampi hinta luo statusta ja omalta osaltaan uskollisuutta ja laadun taetta. Muotoilua ei pysty autokatsastuspuolella niinkään ajattelemaan, mutta muotoilu voi tulla esille palveluympäristössä. Varsinainen katsastustapahtuma voidaan luoda asiakkaalle mahdollisimman helpoksi esim. nettivarauksen avulla tai jollakin muulla tapaa. Varsinaisen katsastuksen lisäksi voidaan ajatella, että katsastusasemalla saisi muita palveluita. Autokatsastus on pakollista, joten asiakkaan on se tavalla tai toisella hoidettava, mikäli autoa haluaa liikenteessä käyttä.

2.3 Palvelumuotoilun keskeiset elementit ja mittarit

Palvelumuotoilun keskeiset elementit ovat palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelu on prosessi, jossa asiakas kokee erilaisia tuntemuksia palvelun eri vaiheissa eli palvelupolun varrella. Palvelupolku käsittää koko palvelukokonaisuuden alusta loppuun saakka. Palvelupolku koostuu eri vaiheista, jotka ovat palvelutuokioita. Kontaktipisteet muodostavat palvelutuokiot. Kontaktipisteitä ovat mm. ympäristö, esineet, ihmiset ja toimintatavat. Asiakkaaseen on mahdollista vaikuttaa kaikilla ärsykkeillä kaikissa kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2013, 78 - 80)

Palvelumuotoiluprosessi voidaan määritellä eri tavoin riippuen siitä, kuka tai ketkä ovat sitä määrittelemässä. Tässä työssä tullaan käyttämään palvelumuotoilun prosessia soveltuvin osin, koska kyseessä on opinnäytetyö ja aikaa oli rajallisesti käytettävissä.

Palvelumuotoilu sisältää seuraavat osatekijät: tutkimus, luominen, heijastaminen ja täytäntöönpano. Palvelumuotoilijan eli tämän koko prosessin läpiviejän tulee tehdä yritykselle tiettäväksi, mitä palvelumuotoilu on. On tärkeää selvittää yrityksen päämäärät ja yrityksen kulttuuri, jotta pohja koko asialle saadaan luotua. Palvelumuotoilija määrittelee ongelman tai ongelmat, joihin haetaan ratkaisua. Tässä vaiheessa on tärkeää selvittää asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden tietämys palveluntasosta. Tähän on olemassa monia eri keinoja. Tämän jälkeen tutkimustulokset esitetään visuaalisesti tavalla tai toisella. (Stickdorn & Schneider 2011, 122 - 134)

Luomisvaiheessa testataan tuloksia. Siinä ei pyritä välttämään virheitä vaan saamaan niitä selville. On tärkeää oppia virheistä ennen kuin asioita laitetaan täytäntöön. Heijastamisessa on kyse siitä, että uudet ideat ja toimintamallit täytyy testata ennen käyttöönottoa. Tämä ei tietenkään aina ole mahdollista autenttisissa olosuhteissa vaan täytyisi luoda tavallaan näyttämö, jossa uusia käytänteitä testataan. Viimeisessä vaiheessa uusi konsepti otetaan käyttöön. (Stickdorn & Schneider 2011, 122 - 134)

Palvelumuotoiluprosessi sisältää Juha Tuulaniemen (2013, 130) mukaan viisi eri osaa. Osat ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Määrittelyvaiheessa organisaatio määrittelee tavoitteensa ja tarpeensa kehittämiseksi. Työ aikataulutetaan, budjetoidaan ja resursoidaan. Määrittelyvaiheeseen kuuluu myös esitutkimusvaihe, jossa tehdään analyysi palveluntuottajan toimintaympäristöstä, nykytilasta ja tavoitteista. Tavoitteena on ymmärtää organisaatiota ja sen tavoitteita.

Tutkimusvaiheessa tehdään tutkimus kohderyhmän arjesta. Selvitetään asiakkaiden tarpeet ja palvelua tuottavien henkilöiden tarpeet ja tavoitteet. Tutkimusvaiheeseen kuuluu myös strateginen suunnittelu, jossa määritellään palveluntuottajan markkinaposition ja erottautumistekijät sekä suunnitellaan uusi liiketoimintamalli. (Tuulaniemi 2013, 130)

Varsinaisessa suunnitteluvaiheessa voidaan erottaa kaksi vaihetta: ideointi ja konseptointi sekä prototyyppi. Ideointivaiheessa tehdään yhteiskehittämistä kohderyhmän kanssa ja testataan ideoita kohderyhmällä sekä määritellään mittareita palvelun tason määrittelemiseksi. Tarkoituksena on kehittää ratkaisumalleja tavoitteiden saavuttamiseksi. Prototyyppivaiheessa kohderyhmän kanssa testataan palvelukonseptia ja yritetään löytää mahdollisia kriittisiä osatekijöitä. (Tuulaniemi 2013, 131)

Palvelutuotantovaiheessa on tarkoitus viedä palvelukonseptit asiakasmarkkinoille testattavaksi ja näiden hiominen saadun palautteen kera. Lisäksi sisäisesti valmennetaan henkilökunta uusien mallien mukaan toimimaan sekä täsmennetään palvelun mittareiden määrittely. Arviointivaiheessa tapahtuu jatkuva kehittäminen. Palvelu kehittyy jatkuvan asiakkailta saadun palautteen mukaan. Palvelu on siirtynyt kehitystilasta tuotantoon. (Tuulaniemi 2013, 131)

Palvelumuotoiluun kuuluu olennaisena palveluprosessin mittaus erilaisten tekijöiden avulla. Tässä työssä suunniteltiin yrityksen asiakkaille asiakaskokemuskysely, jolla on tulevaisuudessa tarkoitus selvittää asiakkaiden näkemyksiä heidän asiakaskokemuksestaan. Jatkoa ajatellen eli jatkuvaa kehitystoimintaa silmällä pitäen tässä työssä kehiteltiin yritykselle ns. perinteiseen kehityskeskusteluun pohjautuen henkilökohtaisen tiedontasauskysymyslomake, jota yrityksen johto mahdollisuuksien mukaan tulee jatkossa käyttämään toiminnan seurannan kehitystyökaluna.

Tässä työssä oli tarkoitus yhdistää aikaisempia teorioita ja luoda yhtenäinen kokonaisuus sitouttaen yrityksen työntekijät ja johto yhdessä palvelumuotoilijan eli tämän työn kirjoittajan kanssa. Työhön käytettiin ensisijaisesti apuna arvokkainta asiantuntijaa eli asiakasta. Ensin tutkittiin nykyinen palvelutaso ja samalla kerättiin asiakkailta ja henkilökunnalta kehittämisehdotukset talteen. Saadut ehdotukset ja havainnot kirjattiin tutkijan omien havaintojen kanssa ylös ja esiteltiin työn tilaajalle. Palvelumuotoiluun sisältyy, että tuotantovaiheeseen siirrettävät kehitysideat pyritään testaamaan koehenkilöillä ennen varsinaista käyttöönottoa.

3 ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTAJAT: ASIAKKAAT, HENKILÖKUNTA, VIESTINTÄ JA YRITYKSEN JOHTO

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kiinteästi neljä asiaa, jotka ovat asiakkaat itse, henkilökunta, viestintä ja yrityksen johto. Asiakokemus muodostuu asiakkaista itsestään, heidän mielialastaan ja asenteistaan. Suurena vaikuttavana tekijänä ovat varsinkin yritys ja yrityksessä yrityksen kaikki osatekijät, varsinkin yrityksen viestintä. Yrityksen johdon tekemät valinnat ohjaavat toimintaa ja luovat henkilöstölle mahdollisuudet onnistua ja sitoutua työtehtäviinsä. Yrityksen tärkein resurssi on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.

3.1 Asiakkaat

Asiakaskokemus lähtee liikkeelle asiakkaasta itsestään. Asiakkaalla on tarve ja toive saada joku palvelu käyttöönsä. Asiakas haluaa saada tarpeensa tyydytettyä tavalla tai toisella. Mieluiten siten, että hänelle itselleen tulee asiasta hyvä mieli. Palvelumuotoilun avulla yritetään ennakoida tulevaisuutta ja kehitellä uusia toimintamalleja, jotta asiakkaalle syntyy lisäarvoa palvelusta. Kaiken keskiössä ovat asiakkaat ja heidän kokemuksensa. Aina täytyisi pyrkiä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle, jotta varmistetaan asiakkaan palaaminen takaisin.

3.1.1 Asiakaspalvelu

Ajateltaessa asiakkaita ja heidän kokemaansa palvelua, asiakkaisiin liittyy olennaisena asiakaspalvelu ja asiakaskokemus. Asiakaspalvelua voidaan käsitellä Eric Bernen kehittämän transaktioanalyysin avulla. Ihmisillä voi olla analyysin mukaan kolme minätilaa; aikuinen, vanhempi tai lapsi. Minätilan muoto vaikuttaa millä lailla käyttäydymme ja ajatteleamme ja näin ollen ne näkyvät asiakaspalvelutilanteessa. Asiakaspalvelijan ollessa aikuisen mielentilassa, hän kuuntelee asiakasta, hän asettaa asiakkaan tarpeet etusijalle ja esim. kunnioittaa asiakkaan yksilöllisyyttä. Aikuisen minätila on työnantajalle se ihanteellisen vaihtoehto, koska tällainen työntekijä on luotettava ja täsmällinen. (Kannisto & Kannisto 2008, 51)

Vanhempi minätila voi olla hoivaava tai kontrolloiva. Jos asiakaspalvelija osoittaa myötätuntoa asiakasta kohtaan, huolehtii asiakkaasta ja auttaa ostopäätöksen tekemisessä on asiakaspalvelutilanne onnistunut, jos asiakas on ohjausta kaipaavassa mielentilassa eli käyttäytyy näin ollen lapsen tavoin. Tämä ei kuitenkaan johda hyvää lopputulokseen, jos asiakas katsoo, että häntä yritetään tässä tilanteessa manipuloida. Kontrolloiva vanhempi käyttäytyy ylimielisesti ja antaa ymmärtää, että asiakas ei tiedä asiasta mitään. Työntekijänä vanhempi piiloutuu oman tietämyksensä taakse, ei ota mielellään vastaan negatiivista palautetta. Tässä tilanteessa esimiehen täytyy saada työntekijä näkemään, että muutos on tarpeen. Muutos täytyy lähteä työntekijästä itsestään. (Kannisto & Kannisto 2008, 51)

Asiakaspalvelijan minätila voi olla myös luonnollinen tai mukautuva lapsi tilassa. Mukautuva lapsi minätilassa asiakaspalvelija voi vetäytyä tilanteesta tai olla aloitekyvytön tai jopa alistua asiakkaan tahtoon. (Kannisto & Kannisto 2008, 35) Luonnollinen lapsi minätila tarkoittaa, että asiakkaalle ideoidaan ja etsitään uusia ratkaisuja ongelmiin. Energisyys ja lyhytjänteisyys luovat leimaa tilanteeseen. Vuorovaikutus sujuu silloin hyvin, kun tahotilat täydentävät toisiaan. (Kannisto & Kannisto 2008, 52)

Asiakaspalvelutilanne voi olla hyvinkin haasteellinen alalla kuin alalla. Olisi tärkeää, että asiakaspalvelija ja asiakas olisivat ns. samalla aaltopituudella. Tämä tarkoittaa asiallista, rehtiä käyttäytymistä puolin ja toisin. Asiakaspalvelijan tulisi aistia asiakkaasta perustervehdysten jälkeen millaisessa mielentilassa asiakas on. Näin ollen asiakasta on helpompi käsitellä. Olisi kuitenkin aina tavoiteltavaa, että aikuismainen käytös olisi kummallakin osapuolella käytössään.

Mitä sitten on hyvä asiakaspalvelu? Se on sitä, että ylitetään tai vähintään täytetään asiakkaan odotukset. Jos yritys esim. mainostaa palvelun saatavuuden olevan tavoitettavissa tiettyyn kellonaikaan, niin kyseisenä aikana asiakasta täytyy voida palvella. Mahdollisista muutoksista tulee tiedottaa mahdollisimman hyvin asiakkaan näkökulmasta ajatellen. Asiakkaan tulisi saada palvelusta jotain lisäarvoa itselleen, jotta hän palaa takaisin uudelleen. Voidaan puhua elämysten luomisesta asiakkaalle. Henkilökunta, sisustus, musiikki ja koko palvelukonsepti luo elämyksellisyyttä asiakkaalle. On kyettävä vetoamaan asiakkaan syvimpiin tarpeisiin. Tällaisia tarpeita ovat arvostuksen ja yhteisöllisyyden tarpeet. (Kannisto & Kannisto 2008, 148)

Bitner, M. J:n palvelumaisema mallissa kuvataan fyysisen ympäristön vaikutusta asiakkaisiin ja työntekijöihin. Palvelumaisemamalli muodostuu palveluprosessin muodostamasta

tilasta eli maisemasta. Maisemamalli sisältää ympäristöulottuvuudet, holistisen ympäristön, vaikuttavat tekijät, sisäiset reaktiot ja käyttäytymisen. Maisemamalli on saanut kritiikkiä osakseen, että siitä puuttuu osatekijöitä esim. asiakkaat ja henkilöstö eivät ole osia mallia, mutta se auttaa kuitenkin ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat kokonaisuuteen asiakkaan, työntekijöiden ja ympäristön suhteissa. Ympäristöulottuvuuksiin kuuluu fyysisiä osatekijöitä eli lämpötila, ilman laatu, musiikki, melu, hajut, itse tilan, koneet, laitteet, sisustustyyli, merkit, symbolit jne. jotka vaikuttavat niin asiakkaisiin kuin työntekijöihin. Jokaisessa meissä on lisäksi erilaisia tunnetiloja. Mielialamme vaihtelevat, asenteemme muuttuvat tai meillä voi olla fyysisiä kipuja. Sisäiset tilamme vaikuttavat käyttäytymiseen. Näistä kaikista koostuu koettu palvelumaisema. (Grönroos 2009, 433)

3.1.2 Laadukkaan palvelun kriteerit

Laadukkaaksi koettu palvelu käsittää seitsemän kriteeriä. Kriteerit ovat *taidot ja ammattimaisuus, käyttäytyminen ja asenteet, joustavuus ja lähestyttävyyys, luotettavuus, palvelujen normalisointi, palvelumaisema* ja viimeisenä muttei vähäisimpänä *uskottavuus ja maine*. (Grönroos 2009, 122)

Asiakkaat luottavat siihen, että palvelun tarjoajalla on sellaiset fyysiset resurssit ja järjestelmät sekä tiedot ja taidot, jotta asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua. Käyttäytyminen ja asenteet ilmentävät puolestaan sitä, että asiakas haluaa kokea, että palvelun tarjoaja haluaa ratkaista asiakkaan ongelman välittömästi ja ystävällisesti. (Grönroos 2009, 122)

Joustavuus ja lähestyttävyyys laadun kriteerinä ilmenevät asiakaspalvelun saatavuutena eli aukioloaikoina, sijaintina ja järjestelmien toimivuutena. Lisäksi asiakas haluaa uskoa siihen, että palveluntarjoajan lupauksiin voi luottaa. Asiakkaalla on luottamus myös siihen, että mikäli joku asia prosessissa ei juuri nyt suju, palvelun tarjoaja tekee kaikkensa, jotta homma saadaan taas toimimaan. Myös fyysisen palveluympäristön tulisi tukea positiivista kokemusta. Toiminta tulee olla luotettavaa, jotta imago säilyy myös tulevaisuudessa. (Grönroos 2009, 122)

3.1.3 Asiakaskokemus

Enää ei kuitenkaan pelkästään riitä, että puhutaan pelkästään asiakaspalvelusta, vaan täytyy ajatella kokonaisvaltaisemmin ja käsitellä asiaa laajemmin eli puhutaan asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemus voidaan määritellä seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Kortesus 2011, 11.)

Ajateltaessa autokatsastusalan yritystä, asiakas voi olla monen henkilön tai asian kanssa tekemisissä, ei pelkästään varsinaisen katsastajan. Asiakas muodostaa oman kokemuksen esim. seuraavista asioista: yrityksen mainokset lehdissä tai radiossa, yrityksen internetsivut, ajanvarausmahdollisuus internetissä ja sen toimivuus, autokatsastusyrityksen toimistoväki, katsastajan toiminta, maksutavan helppous, palveluympäristö ja koko palvelun saatavuus.

Asiakaskokemus muodostuu ydinkokemuksesta, laajennetusta ja odotukset ylittävästä kokemuksesta. Ydinkokemus on kaiken perusta eli se arvo, jonka asiakas saa ostaessaan tuotteen tai palvelun. (Löytänä & Kortesus 2011, 60 - 61) Kun ajatellaan kehittämisen kannalta asiaa, niin pohja täytyy olla tietenkin kunnossa, jotta voidaan edetä eteenpäin. Itse katsastustoiminta täytyy toimia lain ja pykälien mukaan. Katsastajat käyvät alansa koulutuksissa ja hakevat lisäoppia sekä päivittävät aikaisemmin opittuja taitojaan.

Laajennetussa kokemuksessa on kyse siitä, että mahdollistetaan ja edistetään lisäarvon tuleminen asiakkaalle (Löytänä & Kortesus 2011, 62 - 63.) Tässä voitaisiin ajatella, että katsastusyritys tarjoaa lisäksi joitain tuotteita esim. pyyhkijänsulkijoita tai polttimeita tiskillään ja asiakas voisi niitä ostaa samalla kertaa.

Odotukset ylittävä kokemus käsittää monenlaisia tekijöitä. Niitä ovat mm. tunteisiin vetoaminen, olennaisuus, henkilökohtaistaminen, yllättävä, oikea-aikainen tai tuottava (Löytänä & Kortesus 2011, 64). Käsitellään tarkemmin neljää viimeisintä. Henkilökohtaistaminen tarkoittaa sitä, että jokainen asiakas tuntee itsensä erityiseksi, yksilöksi eikä vain olla osana massaa. Yllättävyys voisi olla esim. sitä, että katsastusyritys tarjoaa myös korjauspalveluita ja mahdolliset puutteet voisi samalla kertaa hoitaa siellä kuntoon. Oikea-aikaisuus voisi olla sitä, että katsastusyritys tarjoaa joku päivä pidempään vapaita saatavissa olevia katsastusaikoja, jotta myös ilta-asiakkaat voisivat tulla paremmin käymään. Joskus mahdollisesti esimerkiksi erikoistarjous voisi houkutella paikalle uusia asiakkaita.

Makkaran paisto teemapäivässä talvipäivän piristykseksi voisi olla tuottava piristysruiske pidemmällä ajanjaksolla ajateltuna.

Asiakaskokemus muodostuu erilaisista kohtaamisista ja niissä rakentuvien tunteiden ja mielikuvien yhdistelmänä. Kohtaamiset tapahtuvat erilaisissa ns. kosketuspisteissä yrityksen eri toimintojen yhteydessä. Jos kohtaamisesta ei jää juuri muistikuvaa, kyseessä oli neutraali kohtaminen. Olisi suotavaa pyrkiä nautinnolliseen, hyödylliseen, odotukset ylittävään kokemukseen, jotta asiakas saa positiivisen kokemuksen ja muistaa tämän myös myöhemmin. Jos kokemus on pettymys tai ei vastaa ollenkaan odotuksia, puhutaan negatiivisesta kokemuksesta. Palvelumuotoilulla muotoilun menetelmiä hyödyntämällä pyritään parantamaan asiakkaalle syntyvää asiakaskokemusta eli luomaan positiivista kokemusta asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 113 - 118)

3.2 Yrityksen johto

Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu yrityksen johdolle. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kuusi porrasta ja portaat ovat: määrittele, kehitä, organiso, toteuta, mittaa ja uudelleenmäärittely. Kaikki lähtee liikkeelle tavoitteiden määrittelystä. On asetettava tavoitteet sille, minkälaista asiakaskokemusta ollaan tavoittelemassa. Tavoitteiden määrittelyssä johdon täytyisi pystyä vastaamaan mm. seuraaviin kysymyksiin; saako asiakas konkreettista hyötyä palvelustamme, pystytäänkö tuottamaan arvoa asiakkaalle ja millaisia kokemuksia toiminnallamme haluamme tuoda asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 165 - 167)

Lähtökohtien ollessa selvillä, on hyvä jatkaa kehitysvaiheeseen. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle kaikista kosketuspisteistä, joissa se on tekemisissä yrityksen kanssa. (Löytänä & Korteso 2011, 169) On mietittävä lävitse kaikki ne kohdat asiakkaan näkökohdasta katsoen; asiakkaan on saatava autonsa katsastetuksi ja kokemus päättyy siihen, että uusi rekisteröintitodistus on kourassa ja asiat on hoidettu taas vuodeksi eteenpäin. Kaikki ne kosketuspinnat, joissa asiakas on yritykseen yhteydessä, on syytä käydä lävitse. Organisoivavaiheessa kuvioon tulevat yrityksen tärkein resurssi eli henkilöstö. Henkilöstön organisointiin kuuluu keskeisimpinä rekrytointi, henkilökunnan ajantasaisen tiedon säilyttäminen eli kouluttautuminen, osaamisen mittaaminen, henkilökunnan motivointi

eli palkitseminen ja johdon sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin. Johdon täytyy osallistua asetettuihin tavoitteisiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 170)

Toteutusvaiheessa on kyse käytännön toimenpiteistä. Uudet toimintatavat viedään käyttöön, prosessit asetetaan paikoilleen ja uudet toimintaohjeet otetaan käyttöön. On tärkeää mitata, kuinka hyvin uudistuksessa onnistuttiin ja tällöin puhutaan asiakaskokemuksen mittaamisesta. Asiakkaiden tuntemuksia täytyisi mitata systemaattisesti, jotta oltaisiin valmiina nopeisiin muutoksiin tarpeen niin vaatiessa. (Löytänä & Kortesus 2011, 175 - 177)

Asiakaskokemusta voidaan mitata passiivisesti tai aktiivisesti. Passiivisia tapoja ovat mm. palautelaatikot, sosiaalisen median seuranta tai asiakkaan spontaani palaute. Aktiivisia ovat mm. jatkuvat palautekyselyt, asiakaspaneelit tai asiakastytytyäisyystutkimukset. (Löytänä & Kortesus 2011, 188)

Asiakaskokemuksen johtaminen ei lopu vaan se on jatkuvaa tekemistä ja uuden innovointia. Uudelleen määrittelyä tarvitaan, koska kilpailijoiden uudet tavat toimia muuttavat asiakkaiden käyttäytymistä, uusia kilpailijoita voi tulla alalle milloin vain ja asiakkaat ovat hyvin vaativia ja haluavat aina jotain kehittymistä ja uusia palveluja. (Löytänä & Kortesus 2011, 178)

3.2.1 Muutosjohtaminen

Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, hyvä ammattitaito omalla alalla, kyvykkyys ottaa vastuuta ja tietoisuus omasta roolista, hyvä paineensietokyky ottaa vastaan palautetta ja oman toiminnan arviointikyky sekä kehittävä ote ammattitaitoon ja omaan työhön. Lisänä tulee vielä olla organisaation tuki toiminnalle. (Viitala 2004, 139)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse muutosjohtamista (Löytänä & Kortesus 2011, 184). Pääsyy siihen, miksi ihmiset vastustavat ylipäänsä muutosta löytyy siitä, että ehdotettu muutos voi luoda epävarmuuden ja epäselvyyden työilmaston sekä se voi katkaista työympäristön jatkuvuuden (Dawson & Andriopoulos 2014, 107). John Kotterin (2012) kahdeksan ohjetta vie kohti onnistunutta muutoksen hallintaa yhteisöissä. Ensin tulee luoda kiireen tuntu ison mahdollisuuden ympärille, sitten rakennetaan kohti tavoitetta ja ylläpidetään maali koko ajan mielessä. On tärkeää luoda strateginen visio ja viestiä se

kaikille sekä toimia vision mukaisesti. Lyhyen ajan merkittäviä saavutuksia täytyy muistaa juhlistaa. Periksi ei pidä antaa. Pettymyksistä pitää oppia ja pitää katsoa loppuun asti asioiden kehittymistä eli ns. ei pidä ”nuolaista ennen kuin tipahtaa”. Saavutettu muutos täytyy myös muistaa vakiinnuttaa käytäntöön. (Dawson & Andriopoulos 2014, 171 - 172)

3.2.2 Esimiestaidot

Esimiestaidot ovat tärkeä osa yrityksen johdon toimintaa. Varsinkin pienessä yrityksessä, kun työskennellään lähietäisyydellä esimiestaidot pyrkivät vielä korostumaan. Esimiestyössä voidaan kiteyttää kymmenen erilaista asiaa, jotka olisi hyvä olla kunnossa. Esimiestyötä voidaan kuvata V10 – mallin mukaan. Mallissa esimiestyö voidaan ajatella koostuvan seuraavista asioista: valmenna, välitä, vaadi, vaihda, viritä, vahvista, vastuuta, viesti, vuorovaikuta ja voimaannuta. (Aarnikoivu 2013, 141)

Esimiehen tulee luoda edellytykset työnteolle, jotta alainen voi onnistua ja kehittyä. Esimiehen tulee antaa huomiota, palautetta ja ymmärtää epävirallisen viestinnän tärkeys. Esimiehen tulee vaatia alaisia kehittymään, seurata toimintaa ja asettaa tavoitteita. Jos joku asia ei toimi, tulee tehdä muutoksia. Lisäksi koskaan ei saa unohtaa kannustuksen ja motivoinnin voimaa. Työntekijöiden onnistumiset tulee huomioida. Vastuuta kannattaa antaa ja vaikutusmahdollisuuksia, mutta täytyy muistaa myös, että työntekijöiden täytyy hoitaa annetut tehtävät. Informaation jakamisen merkitystä ei voi vähätellä. Vuorovaikutustaidot eli puhuminen ja kuuntelu ovat olennaisia. Luottamus alaisiin ja kyky saada alainen näkemään omat voimavaransa ja kykynsä kehittyä täytyy myös muistaa ottaa huomioon. (Aarnikoivu 2013, 141)

3.2.3 Palvelun hinnoittelupolitiikka

Useimmissa yrityksissä on tarpeen hankkia jatkuvasti uusia asiakkaita. Hintapolitiikka on yksi kilpailutekijä, jota yritykset käyttävät. On arvioitu, että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa jopa viisi tai kuusi kertaa enemmän kuin nykyisen asiakkaan pitäminen tyytyväisenä. Asiakasuskollisuuteen kannattaa siis satsata. Asiakasuskollisuus johtaa tehokkaampaan ja nopeampaan palveluprosessiin. Tyytyväiset asiakkaat tekevät yritystä tietäväksi omalla suusanallisella viestinnällään niin kasvotusten kuin esim. sosiaalisessa medi-

assa ystävilleen, työtovereilleen tai naapureilleen. Yrityksen mainonta hoituu näin ollen asiakkaiden käytöksen myötä ja yritys säästää omissa markkinointi- ja mainoskuluissaan. (Grönroos 2015, 180 - 181)

Hinnoitteluun vaikuttavat monet tekijät. Keskeisimpinä tekijöinä ovat yrityksen tavoitteet, julkinen valta, markkinat, kustannukset ja itse tuote. Yrityksen tavoitteet luovat pohjan hinnoittelulle. On tärkeää miettiä, millaista imagoa tavoitellaan ja halutaan luoda. Lisäksi asiaan vaikuttavat kannattavuus- ja myyntitavoitteet sekä tavoiteltu markkinaosuus. On myös muistettava tässä tapauksessa, että julkinen valta luo omat sääntönsä hinnoitteluun. (Grönroos 2015, 237 - 238) Esimerkiksi Tafi perii jokaisesta katsastuksesta valvontamaksua. Valvontamaksun suuruus oli 2016 tammikuussa 2,20 € + ALV/jokainen katsastus (työn toimeksiantajan mukaan).

Markkinat luovat perustaa hinnoittelulle. Kysyntä ja tarjonta ovat suhteessa keskenään. Mitä vähemmän on kysyntää suhteessa tarjontaan, sitä enemmän on painetta hintatason nousuun. Kustannukset määrittelevät hinnoittelun alarajan. Tietyissä tapauksissa tuote voidaan myydä alle omien kustannusten, mutta silloin vastaavasti täytyy jostain muualta saada lisätuottoja. Itse tuote määrittelee lopullisen hinnan. Mitä erilaisempi tuote tavalla tai toisella kilpailijoihin nähden on, sitä enemmän mahdollisuuksia hinnoittelulle löytyy. Lisäksi myydäänkö tuote ns. riisuttuna mallina eli ydintuotteena vai tuleeko mukana muita etuja ja hinta muodostuu tällöin kokonaisuudesta. (Grönroos 2015, 237 - 238)

Hintapolitiikalla tarkoitetaan yrityksen hintatasoa suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Tämä tehdään siis tietoisesti. Hintapolitiikan perusvaihtoehdot ovat penetraatio- eli volyymin hinnoittelu, vakiohinnoittelu ja kermankuorinta- eli imago hinnoittelu. Penetraatiohinnoittelu tarkoittaa sitä, että markkinoille tunkeudutaan tuotteilla, joissa on muita alhaisempi hinta. Alhaisella hinnalla halutaan saada paljon asiakkaita. Vakiohinnoittelu eli keskihinnoittelu tarkoittaa sitä, että yritys asettaa tuotteensa tai tuotteidensa hinnaksi alalle vakiintuneen hintatason. Imago hinnoittelussa tuotteelle asetetaan kilpailijoita korkeampi hinta. Markkinahinnoittelussa on kyse siitä, että tarjonta ja kysyntä määrittelevät hintatason. Hintapolitiikka voi toki vaihdella kilpailu- ja markkinatilanteesta johtuen. (Grönroos 2015, 239 - 241)

3.3 Viestintä

Viestintää yrityksissä on perinteisesti hoitanut markkinointi. Markkinointia on pidetty erillisenä toimintona viime vuosikymmeniin asti. Markkinointiin on palkattu asiantuntijoita hoitamaan sitä ja markkinoinnin alan osaamista ei ole ajateltu tarvittavan muilta. Ajattelutapa on kuitenkin muuttunut, markkinointi tulisi nähdä kokonaisvaltaisena toimintana, koska kaikki liittyy kaikkeen nykypäivänä. Markkinointiprosessiin kuuluu neljä pääosaa. Ensimmäinen osa on yksittäisten asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtäminen erilaisten tekijöiden avulla. Tekijät ovat tietokannat, markkinatutkimus ja segmentointianalyysi. Tämä on tärkeää, jotta on mahdollista valita yksittäiset asiakkaat ja markkinarat ja -segmentit. Tämän jälkeen toteutetaan markkinointiohjelma, joka on suunniteltu asiakkaiden mukaan. Lisäksi oma organisaatio tulee valmentaa ja ohjeistaa, jotta mahdollistetaan menestyksellinen toiminta. (Grönroos 2009, 312 - 313)

Kokonaisvaltaisessa markkinointiviestinnässä on kyse strategiasta, jossa yhdistyy markkinointi, markkinointiviestintämediat, suoramarkkinointi, suhdetoiminta ja asiakaspalveluun, palvelujen ja tuotteiden kulutukseen ja toimitukseen sekä asiakastapaamisiin sisältyvät viestinnälliset asiat. Leimaa antaa asialle sen pitkäkestoinen ajallinen toiminta. (Grönroos 2009, 359)

Yrityksen viestintä voi olla lähtöisin suunnitellusta toiminnasta, kyseessä voi olla tuoteviesti tai palveluviesti tai viesti voi olla myös täysin suunnittelematon. Suunniteltu viesti löytyy mainoksista, esitteistä, www-sivuilta tai suorista vastauksista yrityksestä. Tuoteviestit liittyvät tuotantoprosessiin, hyödyllisyyteen tai ulkonäköön. Palveluviestit taas näkyvät esim. laskutuksessa, valitusten käsittelyssä ja vuorovaikutusprosessissa. Merkille pantavaa on kuitenkin se, että kaikista tehokkaimpina viesteinä asiakkaat pitävät suunnittelemattomia viestejä, joita ovat mm. suusanallinen viestintä, uutisjutut ja juorut. Yrityksen tulisi pystyä hallitsemaan kaikkia viestinnän lähteitä. Joskus viestintä voi myös puuttua tilanteesta kokonaan. Viivästyksistä tai laatuongelmista tiedottamatta jättäminen on yritykselle pahempi asia kuin niistä reilusti kertominen. Negatiivisten asioiden kertominen on suotavampaa kuin asiakkaan jättäminen epätietoisuuteen. (Grönroos 2009, 360 - 362)

Markkinointiviestinnässä tulisi kiinnittää huomiota myös yrityksen omaan henkilökuntaan. Työntekijöitä ei saa jättää ns. pimentoon siitä, mitä yritys markkinoi asiakkaille.

Suusannallinen viestintä tulee valjastaa yrityksen käyttöön positiivisella tavalla. Palvelu täytyy tehdä ymmärrettäväksi kaikille osapuolille. Viestintä täytyy olla johdonmukaista, selkeää ja pitkäjänteistä. Lupauksissa täytyy pitää ”jalat maassa ” eli ei pidä luvata asiakkaalle ”kuuta taivaalta” vaan se, mihin rahkeet riittää. Lisäksi kannattaa muistaa se, että asiakkaat yhdistelevät asioita omien mieltymysten, kokemusten ja odotusten mukaan. (Grönroos 2009, 371)

3.3.1 Mainonta

Mainonta on yleensä yrityksen tärkein viestintäkeino. Mainontaa on hyvin erimuotoista. Se voi olla pitkäkestoista tai lyhytkestoista kampanjaa. Mainonnassa on erilaisia kohderyhmiä, joihin pyritään vaikuttamaan mitä erilaisimmin keinoin. Pitkäkestoinen viestintä tuo yritystä tunnetuksi asiakkaille, luo mielikuvia ja auttaa erottumaan kilpailijoista. Mainonnan muodot eroavat toisistaan. Mainonta voi olla asiakassuhdetta muistuttavaa, asiakassuhdetta vahvistavaa, suostuttelevaa tai informoivaa. Informoiva mainonta kertoo uusista tuotteeseen liittyvistä asioista esim. hintamuutoksista tai uusista tuotteista. Tuotteen olemassaolosta muistuttaa muistutusmainonta. Asiakassuhdetta vahvistava mainonta viestii syistä, jotka kannustavat jatkamaan asiakassuhdetta ja vahvistaa jo tehtyä ostopäätöstä. Suostutteleva mainonta haluaa vaikuttaa asiakkaan asenteisiin, käyttäytymiseen ja mielipiteisiin. (Grönroos 2015, 309 - 310)

Toimipaikkamainonnalla tarkoitetaan mainontaa yrityksen sisällä mutta myös toimipaikasta ulospäin näkyviä mainoksia. Ulospäin näkyviä mainoksia ovat kyltit, liput, logot, mainostelineet, markiisit ja valomainokset. Erilaisilla teippauksilla yritys voi esim. erottaa naapuriyrityksistä. Yrityksen sisällä voi olla mainoksia, esitteitä, opasteita, ja tiedotteita. Toimipaikkamainonta kuuluu osana yrityksen kokonaisviestintään. Sisäisen ja ulkoisen mainonnan tulisi olla yhteneväistä. (Grönroos 2015, 321 - 323)

Markkinointiviestintään tuo koko ajan lisää uusia mahdollisuuksia erilaiset sosiaalisen median mahdollisuudet. Sosiaalista mediaa (somea) kannattaa käyttää mainonnassa, jos tavoitellaan nuoria tai keski-ikäisiä kuluttajia. Somen käyttö ei ole vähenemään päin vaan päinvastoin. Suosituimpia mainoskanavia ovat Youtube ja Facebook, mutta myös muut mediat kasvattavat suosiotaan. Mainontaa voi tehdä myös Twitterissä tai yritys voi pitää

esim. omaa blogia. Tutkimuksen mukaan suomalaisista 16 - 89 vuotiaista käytti vuonna 2014 vähän yli puolet jotain sosiaalista mediaa. (Bergström & Leppänen 2015, 355 - 357)

Jos yritys suunnittelee sosiaalisen median hyväksikäyttöä toiminnassaan, kannattaa ennen siihen ryhtymistä miettiä tarkoin ja asettaa tavoitteita mm. seuraaviin asioihin: yrityksen tunnettavuuden lisääminen, asiakaspalautteen kuunteleminen, lisäarvon tuottaminen nykyisille asiakkaille, mielikuvien vahvistaminen ja asiakkaiden informointi mahdollisuus. Eri kanavissa kannattaa käyttää erilaisia aineistoja. Sosiaalisen median negatiivinen puoli on se, että sitä ei pysty hallitsemaan. Viestin alkuperäinen tarkoitus voi muuttua ja vääristyä. (Bergström & Leppänen 2015, 318 - 320)

3.3.2 Visuaalinen markkinointi

Visuaalinen markkinointi on yksi osa markkinointia, joka pyrkii nimenomaan visuaalisilla (näkyvä, nähtävä) asioilla täydentämään muuta yrityksen markkinointia. Visuaalinen markkinoinnin tehtäviä ovat mm. yrityksen ja sen valmistamien tuotteiden esille laittaminen visuaalisesti, varsinaisen palvelukulttuurin visualisointi, yritysmielikuvan ja tuotekuvan rakentaminen sekä vahvistaminen, saada asiakas ostamaan yrityksen palveluita eli kaiken kaikkiaan yrityksen kannattavuuden lisääminen. Visuaalista markkinointia voidaan käyttää mm. tapahtumamarkkinoinnissa, myymälämainonnassa ja tuotteiden esillepanossa. Visuaalisella markkinoinnilla pyritään saamaan aikaiseksi asiakkaalle yrityksestä miellyttävä mielikuva, jotta positiivinen ostopäätös syntyy. (Nieminen 2010, 8 - 9)

Yrityksen visuaalinen ilme tulee olla yhdenmukainen kaikkien viestintäkanavien käytössä. Yrityksen internet kotisivujen merkitys on kasvanut vuosien saatossa. Internet mahdollistaa ajantasaisen informaation asiakkaille ja sen avulla voidaan mainontaa kohdentaa tarkasti. Kotisivujen ja hakujen helppokäyttöisyys on olennaista. Tyylikkyys tässä asiassa ei ole huono asia. (Nieminen 2010, 110 - 111)

3.3.3 Imago ja jälkimarkkinointi

Imagolla tarkoitetaan kuvaa tai arviota yrityksestä. Imagon merkitys on tärkeä yrityksen kannalta. Christian Grönroosin (2015, 398) mukaan imagolla on monitasoinen vaikutus.

Imago riippuu kokemuksista ja odotuksista. Lisäksi se suodattaa havaintoja ja viestii odotuksia sekä sillä on ulkoinen vaikutus asiakkaisiin ja sisäinen vaikutus työntekijöihin.

Imago ei ole sitä, mitä viestitään, jos todellisuudessa asiat ovat toisin. Imagoa pystytään parantamaan vain ja ainoastaan laatua parantavilla tekijöillä eikä esim. viestintätoimenpiteillä. Jossain määrin viestinnällä on mahdollista parantaa imagoa mutta todellisuus kuitenkin ratkaisee asioiden oikean tilan. (Grönroos 2015, 400 - 401)

Jälkimarkkinointi on erittäin tärkeää asiakassuhteen hoidossa. Jälkimarkkinointi sisältää mm. ehdotukset ja kyselyt palvelun tehostamiseksi. Asiakkaiden koulutus ja neuvonta on yksi osa-alue. Siinä on mukana avoin viestintä asiakkaan kanssa ns. asiakkuuden hoitaminen. Asiakkaat opettavat organisaatiota ja ovat sen ideavarasto. (Rissanen 2006, 94)

3.4 Henkilöstö

Henkilöstön organisointiin kuuluu keskeisimpinä rekrytointi, henkilökunnan kouluttaminen, osaamisen mittaaminen, henkilökunnan motivointi ja johdon sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin. Yhtenä työn tavoitteena on henkilökunnan sitoutumisen varmistaminen ja sitoutuneisuuden lisääminen, joten työssä keskitytään sitoutuneisuuden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. John P. Meyer on sitä mieltä, että sitoutuminen tarkoittaa sisäistä voimaa, joka sitoo yksilön kohteeseensa (sosiaalinen tai ei-sosiaalinen) ja/tai toimintatavalla on merkitystä kohteelle. Henkilökunnan sitoutuneisuuteen vaikuttavat mm. persoonallisuus, arvot, normit ja työkokemus. (Klein, Becker & Meyer 2009, 39.)

3.4.1 Henkilöstön sitoutuneisuus

Henkilöstön sitoutuneisuutta on tutkittu paljon viime vuosikymmeninä ja on yritetty osoittaa sitoutuneisuuden ja liikevaihdon korrelaatiota kuitenkin onnistumatta siinä. Kuitenkin sitoutuneisuudella on merkitystä, jos pidetään tärkeänä työntekijän käyttäytymistä työssä ja hänen terveyttään sekä hyvinvointiaan. (Klein ym. 2009, 40 - 41) Henkilökunnan sitoutuneisuus yritykseen on erittäin tärkeää. Kun motivaatio on kohdallaan,

työtä jaksaa tehdä paljon paremmin ja kuin negatiivisen asenteen tai puuttuvan motivaation kanssa.

Sitoutuneisuutta mahdollistavat tai sitä estävät erilaiset muuttujat. Muuttujat voidaan jakaa organisaatiotekijöiden, demografisiin taustamuuttujiin, asennepiirteisiin ja sosiaalisiin siteisiin sekä työhön liittyviin tekijöihin. Organisaatiositoutuneisuutta lisää myönteinen arvio esimiehestä ja luottamus organisaatiota kohtaan. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa hyvän kehityksen. (Jokivuori 2002, 102 - 103) Kehityskeskustelut voivat parhaimmillaan antaa henkilöstölle erittäin hyvän mahdollisuuden tuoda johdolle esille työhön, työtehtäviin ja kehittymiseen liittyviä asioita sekä voivat vaikuttaa organisaation kehitykseen (Lindholm & Salminen 2014, 93).

Työntekijöiden iällä on suuri merkitys. Nuoret ovat vähemmän sitoutuneita organisaatioon kuin iäkkäämmät työtoverit. Koulutuksen lisääntyminen korkeammalle asteelle vähentää myös henkilön sitoutuneisuutta. Yhteisöllisyys, asenteellisuus myös vaikuttavat sitoutuneisuuden määrän ja tietenkin mitä suuremmissa määrin itse työhön liittyvät tekijät. (Jokivuori 2002, 102 - 103)

John P. Meyerin mukaan suurena uhkana henkilökunnan sitoutuneisuudelle on muutos. Muutos voi olla meneillään tai tulossa oleva. Uhkia voidaan torjua organisaation tuella, organisaation oikeudenmukaisuudella, yksilön henkilökohtaisella sopeutuvaisuudella organisaation normeihin ja sillä, että palkataan töihin tavallaan henkilöitä, jotka sopivat yrityksen ”muottiin”. (Klein ym. 2009, 42 - 44) Organisaatiossa on asioita, joille ei suuressi mahda mitään esim. työntekijän ikä mutta on paljon asioita, joille yrityksessä voidaan tehdä paljonkin henkilökunnan sitoutuneisuutta ajatellen. Yksi tällainen iso kokonaisuus on työyhteisötaidot ja se sisältää esimiestaidot ja alaistaidot.

3.4.2 Alaistaidot

Hyvät alaistaidot omaava henkilö menestyy työssään ja auttaa myös toisia menestymään. Alaistaitojen koostuvat työyhteisön jäsenenä toimimisesta ja itsensä johtamiseen liittyvistä taidoista. (Aarnikoivu 2013, 114)

Työyhteisötaidot sisältävät seuraavat taidot:

- varsinaisen työsuhteen työnkuvan hoitaminen ja kehittäminen
- organisaation strategian, vision ja tavoitteiden sisäistäminen
- oman työn merkityksen sisäistäminen
- kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot ja
- valmius toimia muutoksessa.

Itsensä johtamiseen liittyvät taidot:

- asennoituminen työssä on ratkaisukeskeistä
- tehokkuus
- itsearviointi kyky
- vaikuttaminen
- oma kehittyminen ja
- kehittävä, myönteinen itsekkyyys.

Alaistaidoissa on pitkälti kyse työntekijän asenteesta. Omat oivallukset ja oma sitoutuminen organisaatioon on tärkeää. (Aarnikoivu 2013, 114 - 115)

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Palvelumuotoilu on kehittämismenetelmä, joka pitää sisällään asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelminä mm. haastattelua ja havainnointia sekä kohderyhmän osallistamista suunnitteluun. Lisäksi työn toimeksiantajan kanssa keskusteltiin työn eri vaiheissa. Haastattelukysymyslomakkeet löytyvät liitteistä. Palvelumuotoilussa voidaan käyttää suunnitteluvaiheessa esim. blueprinttiä, skenaarioita tai vaikka conjoint-analyysia. Työssä käytettiin skenaarioita, kun tutkimustulokset esitellään toimeksiantajalle. Palvelumuotoilu tarkoittaa tiivistetysti seuraavaa: se auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet yritystoiminnassa, kehittämään jo olemassa olevia palveluita sekä kehittelemään uusia palveluita. Kaikki tähtää siihen, että paremmasta palvelusta ollaan valmiita maksamaan enemmän. Parempi palvelu johtaa asiakasuskollisuuteen. Yritys hyötyy näin ollen taloudellisesti toiminnastaan entistä enemmän ja kilpailukyky paranee.

Palvelumuotoiluprosessi lähtee liikkeelle tarpeiden ja tavoitteiden määrittelystä ja esitutkimusvaiheessa selvitetään nykytila, jotta luodaan ymmärrys palvelua tuottavasta organisaatiosta. Tutkimusvaiheessa tehdään tutkimus kohdeorganisaation arjesta ja selvitetään asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Tähän tutkimusvaiheeseen liittyy strateginen vaihe, jossa palveluntuottaja pyritään erottamaan massasta ja suunnitellaan uusi liiketoimintamalli. (Tuulaniemi 2013, 130 - 131)

Suunnitteluvaiheessa ideoidaan ja testataan uusia ideoita sekä määritellään mittareita. Lisäksi ideat tulisi testata ennen käyttöön viemistä. Kun testauksista on saatu palautteet, palvelua kehitetään edelleen ja toimintaa tarkennetaan. Uudet palvelukuvaukset tulee dokumentoida, henkilökunta kouluttaa/valmentaa uusien mallien mukaisesti toimimaan. Tässä vaiheessa myös mittarit täsmentyvät. Vasta näiden toimenpiteiden jälkeen palvelu voidaan jalkauttaa eli implementoida. Palvelua pitäisi mitata ja kehittää jatkuvasti saadun palautteen mukaisesti. (Tuulaniemi 2013, 130 - 131)

Työssä oli ensin teoriataustaa asiakaskokemuksesta ja sen muodostajista. Jatkossa tuodaan esille nykyinen asiakaskokemuksen taso ja kehitysehdotukset. Saadut ideat ja parannusehdotukset olisi hyvä saada käytäntöön ja ne vaativat jatkuvaa kehittämistä. Työssä käytettiin palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä, jotta saatiin selville mahdollisimman hyvin nykyinen asiakaskokemustaso ja saatiin olemassa oleviin ongelmakohtiin

ratkaisumalleja. Työssä hyödynnettiin palvelumuotoilua tutkimusmenetelmänä soveltuvien osin.

4.1 Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet

Palvelumuotoilun keskeiset elementit ovat palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet.

Palvelupolku on kokonaisuus. Kokonaisuus kattaa kaiken kyseiseen asiaan liittyvät yksittäiset asiat. Palvelupolku koostuu erilaisista vaiheista, jotka ovat palvelutuokioita. Palvelutuokioita ovat katsastustoiminnassa esim. saapuminen katsastusyrittäykseen tai varsinaisessa katsastuksessa mukana olo. Palvelutuokion kontaktipisteitä ovat esim. ympäristö, opasteet, nettisivut, ihmiset ja toimintatavat. Empiriaosassa selvitettiin nykyinen asiakaskokemustaso henkilökunnan ja asiakkaiden haastattelujen avulla. Pääpaino haastatteluisissa oli asiakkaiden mielipiteillä.

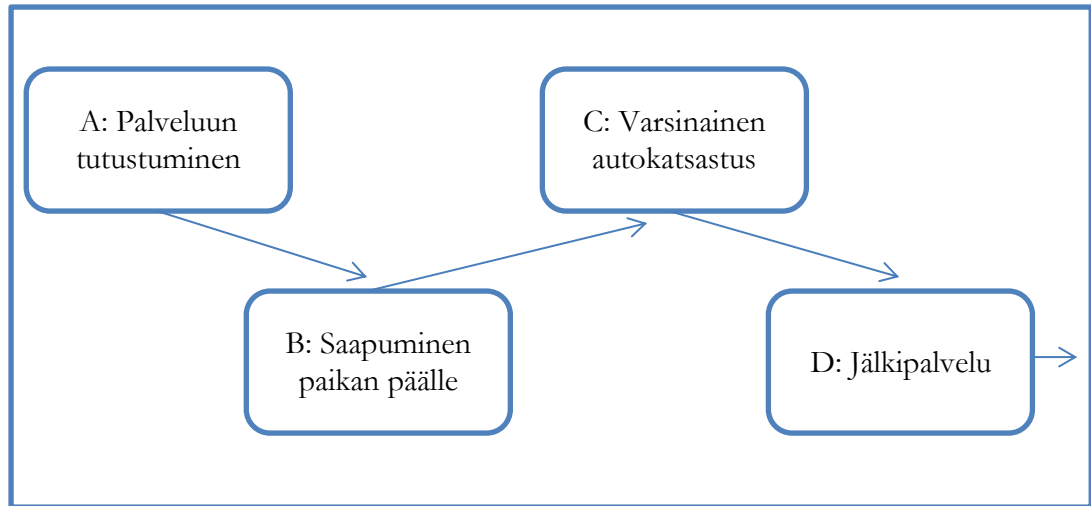
Mietittäessä katsastusyrittäjän palvelutuokion kontaktipisteitä, asiakas voi saada ensikosketuksen yritykseen esimerkiksi lehtimainoksen tai radion myötä tai nettisivujen kautta. Kaveri, työtoveri tai esim. sukulainen voi kertoa yrityksen palveluista. Asiakas voi varata ajan katsastukseen nettisivuilla, soittamalla tai menemällä paikan päälle. Paikan päälle yritykseen johdattaa opasteet, ohjeet tai esim. internetin google maps -toiminto.

Yritykseen saapuessa asiakas kiinnittää huomiota palveluympäristöön, johon kuuluu pihalle, parkkipaikka sekä toimisto ja sen viihtyvyys. Palveluympäristöön kuuluu myös varsinaisen katsastushalli, koska siellä asiakkaat voivat myös seurata katsastustapahtumaa. Kun asiakas on ilmoittautunut toimistossa ja maksanut katsastuksen, hän jää odottamaan vuoroaan. Katsastusta voi odotella toimistossa, ulkona tai sitten asiakas voi lähteä mukaan katsastustapahtumaan, kun hänen ajoneuvonsa katsastus alkaa. Katsastustapahtuman jälkeen katsastus joko johtaa ajoneuvon katsastuksen hyväksymiseen tai hylkäämiseen vaatiessa jälkitarkastuksen. Mahdollista myös on, että ajoneuvo laitetaan ajo-kieltoon, mikäli viat ovat niin vakavia. Katsastuksen lopputuloksesta huolimatta toivottavaa kuitenkin on, että asiakas palaa uudelleen samaan katsastusyrittäykseen.

Tutkimusosassa tutkittiin palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden toimivuutta palvelumuotoilun keinoin haastatteleamalla henkilökuntaa ja asiakkaita, koska näistä osatekijöistä

saatiin selville asiakaskokemus ja siihen vaikuttavat asiat sekä parannusehdotukset. Asiakaskokemus pitäisi olla positiivinen, mieleen jäävä ja jotain lisäarvoa asiakkaalle tuova, jotta asiakas palaa takaisin palvelupaikkaan.

Kuvassa 1 on havainnollistettu katsastusalan yrityksen palvelupolun palvelutuokiot.



Kuva 1. Palvelupolun palvelutuokiot autokatsastusyrityksessä

A: Palveluun tutustuminen (mainokset lehdissä, radiossa tai tapahtumissa, internetsivut, puhelinpalvelu, kaveri suosittelee)

B: Saapuminen paikan päälle (opasteet, piha-alue, toimiston ulkoasu)

C: Varsinainen autokatsastus (toimiston palvelu maksutapahtuman lisäksi, katsastajan palvelu, koneet ja laitteet hallin puolella, tietojärjestelmien toimivuus, toimintatavat, ihmiset)

D: Jälkipalvelu (asiakaspalautteet)



Kuva 2. Palvelutuokioiden kontaktipisteet

Kuvassa 2 on esitetty autokatsastusyrityksen kontaktipisteet. Palvelutuokioiden kontaktipisteissä – on huomioitava laadukkaan palvelun kriteerit, jotka olivat:

käyttäytyminen ja asenne, joustavuus ja lähestyttävyyys, palvelumaisema,

luotettavuus, taidot ja ammattimaisuus, uskottavuus ja maine

sekä palvelujen normalisointi.

Asiakaskokemukseen vaikuttaa olennaisesti henkilöstön sitoutuminen työhönsä. Tämän vuoksi suoritettiin kolmen työntekijän haastattelu, teemahaastattelu, jossa käytiin lävitse työntekijöiden mielipiteitä asiakaskokemuksesta ja sen muodostajista eli palvelusta, tiloista, toimintatavoista ja nykyisestä palvelutasosta. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin henkilökunnan jaksamiseen ja sitoutumiseen liittyviä asioita. Näillä kaikilla on oma merkityksensä, koska henkilökunta on tärkein ulospäin näkyvä resurssi yrityksessä. Haastatteluista kaksi tehtiin ns. puolueettomassa paikassa poissa työntekijöiden työpaikalta. Yksi haastattelu suoritettiin katsastusasemalla työntekijän pyynnöstä. Haastattelukysymykset eivät olleet samat kuin asiakkailla. Haastatteluun valittiin kolmesta työntekijäkatsastajasta kaksi ja yksi haastateltava työskentelee toimistossa.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi

Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelminä teemahaastatteluja ja yleisluontoista havainnointia sekä tutkija piti havainnoistaan tutkimuspäiväkirjaa. Tutkija asettautui asiakkaan asemaan kun vieraili yrityksessä. Haastatteluilla pyrittiin saamaan niin työntekijät kuin asiakkaat ”innostumaan” aihepiiristä ja varsinkin innovoimaan uusia näkökulmia asiakaskokemuksiin. Työssä olisi voitu käyttää hyväksi muitakin tiedonkeruumenetelmiä mutta valitut menetelmät soveltuivat juuri tähän tutkimukseen. Työssä ei haettu valmiita malleja muilta vaan haluttiin saada asiakkaiden mielipiteitä esille juuri tästä ko. yrityksestä. Lisäksi työn toimeksiantajan kanssa keskusteltiin useaan otteeseen opinnäytetyöstä ja yrityksen toiminnasta.

Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto ja se sopii tilanteisiin, kun kysymyksillä ei tarvitse välttämättä olla tarkkaa muotoa ja niiden järjestys voi vaihdella. Kysymysrunko haastatteluihin tehdään mutta siitä voidaan tarvittaessa poiketa. Työn haastattelumuoto lähentelee tavallaan avointa haastattelua. Avoimessa haastattelussa ei ole kuitenkaan kiinteää runkoa ja se yleensä edellyttää useampaa haastattelukertaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208 - 209)

Tavoitteena oli selvittää, kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa ja muutama ongelma-kohtaan haettiin ratkaisua. Haastattelukysymysten oli tarkoitus johdatella asiaan, mutta asiakkaalla oli myös mahdollisuus kertoa lakea vastaus kysymykseen ja tarvittaessa voitiin esittää syventävämpi kysymys, jos tilanne sitä edellytti. Marraskuussa 2015 yrityksessä paikan päällä haastateltiin 10 asiakasta. Tarkoitus oli mennä kolmena eri päivänä paikan päälle ja pyytää asiakkaita suostumaan tutkimukseen, mutta yksi tutkimuspäivä riitti tutkimukseen katsastusasemalla. Kaksi asiakashaastattelua suoritettiin toisessa paikassa aikataulullisten ja välimatka syiden vuoksi.

Tutkimuksessa otettiin huomioon se, että mikäli asiakkailta ei olisi saatu riittävästi kehittämissuhteita, eli ei olisi tullut niin sanottua saturaatiota, haastatteluja olisi pyritty jatkamaan mahdollisuuksien mukaan. Tutkimuskohteessa tutkija esitti itsensä, kertoi missä tutkimuksessa oli kyse ja pyysi asiakkaalta lupaa osallistua tutkimukseen. Otannassa otettiin huomioon, että tutkimukseen tulee valituksi niin miehiä kuin naisia ja jokaiseen ikäjakaumaan tulee ainakin yksi haastateltava. Ikähaarukointi oli seuraava: 18 - 25, 26 - 35, 36 - 50, 51 - 64 ja yli 65-vuotiaat.

Tavoitteena aineiston keräämisessä oli, että siinä saatiin mahdollisimman paljon erilaisia ideoita kerättyä työn tavoitteen saavuttamiseksi. Yrityksen henkilökunnan jäsenten haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin analyysivaiheessa sana sanalta. Haastatteluiden tuloksia esiteltäessä käytetään myös prosenttilukuja kuvaamaan tutkimustuloksia.

Ilman nauhuria suoritettut haastattelut litteroitiin asiasisällön mukaan, eli ei sanasta saan. Asiakkaiden haastattelut suoritettiin pääosin katsastusyrietyksessä paikan päällä sattunaisotannalla katsastustapahtuman aikana.

Omia havaintoja kirjattiin ylös työn aikana eli tutkija kirjasi omia havaintojaan tutkimuspäiväkirjaan. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota varsinkin palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin. Tutkija itse asettautui asiakkaan asemaan tullessaan katsastusasemalle ja havainnoin niitä asioita, mitä kuka tahansa muukin asiakas huomioi tullessaan yritykseen. Näitä asioita olivat opasteet toimipaikkaan, piha-alue, käynti toimistoon, toimistotilan viihtyvyys ja asiakaspalvelu. Havainnointia käytettiin apuna tietojen keräämisessä eli tutkija, tämän työn tekijä osallistui passiivisesti tilanteisiin kun kävi paikan päällä mutta toiminta muuttuu aktiiviseksi, kun oli tarkoitus esitellä saadut kehittämisideat työn toimeksiantajalle.

Henkilökunnan haastatteluiden tulokset olivat hyvin yhteneväisiä ja henkilökunnan vähäisyyden vuoksi heidän haastatteluidensa yhteenvetoja ei esitetä työn liitteissä. Asiakkaiden haastatteluiden tulosten yhteydessä on tekstissä viittaus liitteisiin ja siellä olevaan taulukkoon, jossa asia on esitetty. Aineiston analysoinnissa aineistoa käsiteltiin teemoitain ja otettiin huomioon laadukkaan palvelun kriteerit.

4.3 Toiminnan seurannan työkalut

Kohdeorganisaatiossa ei ole olemassa kehityskeskustelupohjaa, joten yrityksen tarpeisiin suunniteltiin juuri heille kohdennettu kysely- ja palautekaavake. Perinteiset kehityskeskustelut ovat saaneet osakseen viime aikoina kritiikkiä ja sen vuoksi tässä työssä suunniteltiin ns. perinteisen kehityskeskustelulomakkeen sijaan yritykselle henkilökohtainen tiedontasauslomake, jota yrityksen on mahdollista jatkossa käyttää toiminnan seurannan

työkaluna. Yrityksen johdolla on mahdollisuus kehittää lomakepohjasta tarpeidensa mukaisesti itselleen sopiva versio.

Suuri konsulttiyritys Accenture kohahdutti yrityksiä Washington Post lehdessä 21.7.2015 kertomalla, että yritys luopuu kokonaan kehityskeskusteluista. Yritys työllistää maailmanlaajuisesti reilut 330 000 henkilöä. Johtamisessa tapahtuu siis suuri muutos. Yritys perusteli päätöstään sillä, että kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu, jossa kerrotaan työntekijälle, mitä hänestä ajatellaan, ei ole järkevää. Yritys pyrkii jatkossa antamaan työntekijöille palautetta jokaisen projektin loppumisen jälkeen. (Korhonen 2015)

Kohdeorganisaatiossa järjestetään palavereja aina silloin tällöin, joissa kerrotaan puolin ja toisin asioista, mutta henkilökohtaiset keskustelut tai ns. perinteiset kehityskeskustelut asioista eivät ole kuuluneet katsastusyrityksen strategiaan. Yritykselle luotiin kehityskeskusteluun perustuen mukautettu henkilökohtainen tiedontasauslomake. Henkilökohtainen tiedontasauslomake on yksi kehityksen seurannan mittari, jolla saadaan tietoa puolin ja toisin työntekijöiltä johdolle ja toisin päin. Aina välttämättä pienessäkään yrityksessä johto ei ns. näe ”metsää puilta” vaan asioita tehdään niin kuin on tehty ennenkin ja muutosta ei välttämättä nähdä tarpeellisena.

Toinen yrityksen toiminnan seurannan mittari tulee olemaan asiakaspalautteiden keräämiseen tarkoitettu asiakaskokemuksen palautekyselylomake. Yrityksellä on mahdollisuus jatko hyödyntää näitä kahta lomaketta omien tarpeidensa mukaisesti.

Kehittämisideat esiteltiin työn toimeksiantajalle kevyttä skenaariomenetelmää hyödyntäen eli esiteltiin erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuutta ajatellen.

Skenaariot eivät ole ennusteita eivätkä visioita tulevaisuudesta vaan ne ovat näkemyksiä siitä, mitä tulevaisuus voisi tuoda tullessaan. Skenaariotekniikka on saanut alkunsa alun perin Yhdysvaltain armeijamaailmasta, jolloin tulevaisuudentutkija Herman Kahn esitteli 1962 skenaarioita kirjassaan *Thinking about the Unthinkable: Scenarios and Metaphors*. Skenaariomenetelmiä on hyvin erilaisia riippuen tekijästä. (Hiltunen 2012, 181 ja 184)

5 NYKYISEN PALVELUTASON MÄÄRITYS JA SAADUT KEHITYSEHDOTUKSET

Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella saatiin selville nykyinen palvelutaso ja kehittämis ehdotukset.

5.1 Henkilökunnan haastatteluiden tulokset

Henkilökunnan haastattelut suoritettiin kahtena eri päivänä marraskuussa 2015. Yhteensä haastateltiin kolme henkilökunnan kokoaikaista työntekijää. Tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan näkemykset asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä eli kuinka henkilökunta näkee nykytilan ja mitä heidän mielestään pitäisi kehittää. Kehittämisen tarkoituksena on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja asiakkaan palaaminen yritykseen uudelleen ja uusien potentiaalisten asiakkaiden mielenkiinnon herääminen yritystä kohtaan.

Henkilökunnalta kysyttiin 16 kysymystä, jotka käsittelivät yrityksen palvelumaisemaa, yrityksen viestintää ja mainontaa, yrityksen johdon osaamisen johtamisen metodeita, alaistaitoja sekä asiakaspalvelutaitoja. Kysymyslomake löytyy liitteistä (Liite 1). Henkilökunnan vähäisyyden vuoksi heidän vastauksistaan koottuja yhteenvetotaulukoita ei esitetä työssä.

Yrityksen sijainti on oleellinen asia. Vielä tärkeämpää on se, että asiakkaat löytävät yrityksen. Henkilökunnan haastatteluissa tuli selville, että opasteet ja kyltit katsastusasemalle eivät ole täysin riittäviä. Paikkakuntalaiset todennäköisesti löytävät perille mutta muilla on ongelmia, kun he saapuvat ensi kertaa yritykseen. Joustavuus ja lähestyttävyyys eli kolmas laadukkaaksi koetun palvelun kriteeri ei aivan täyty vastauksien perusteella. Asiakkaat mieltävät joustavuuden ja lähestyttävyyden kuitenkin tärkeäksi asiaksi omista haastatteluistaan.

Henkilökunnan mielipiteiden mukaan piha-alueelle pitäisi tehdä jotain ja se jotain on -pihan asfaltointi. Nykyinen piha-alue olisi parempi sileämpänä ja mahdollisesti hieman valaistusta pitäisi lisätä. Myös mainoskyltit olisi hyvä saada myös suuremmiksi.

Kysyttäessä yrityksen viestinnästä eri medioissa esille nousi lähinnä internet sivujen parempi hyödyntäminen entisestään. Yrityksen mielikuva asiakkaille päin on henkilökunnan mielestä hyvä jo nykyisellään. Yritys mainostaa paikallislehdessä, radiossa ja yrityksellä on internetsivut. Yritys pyrkii olemaan asiakaslähtöinen, rento ja sekä palvelualtis. Halutaan olla sellainen yritys, että asiakkaan on helppo tulla sinne omana itsenään.

Yrityksessä kuin yrityksessä on välillä ruuhkaa ja välillä hiljaisempia aikoja. Ruuhka-aikojen tiedostaminen on lähtökohta, jolloin asialle voidaan tehdä jotain. Ruuhka-ajat ovat henkilökunnan mielestä suurimmaksi osaksi saatu viime aikoina tasaantumaan. Asiakkaille on kerrottu viikonpäivistä, jolloin asiakaspalvelu saattaa olla ruuhkautunut, jolloin asiakkaat ovat valinneet tulopäiväksi jonkun muun päivän. Näin aikaisemmin ollutta tiettyihin viikonpäiviin leimautunutta kiirettä on saatu tasattua. Kuitenkin edelleen on havaittavissa, että asiakkaat saapuvat monesti samoihin aikoihin, jolloin katsastusasema täyttyy hetkellisesti asiakkaista.

Yrityksen aukioloajat mahdollistavat ja toisaalta estävät asiakkailta saapumisen yritykseen mihin kellon aikaan tahansa. Yritys on arkipäivinä normaalisti auki kello 8 - 17. Kysyttäessä yrityksen henkilökunnan jäseniltä yrityksen aukioloaikojen riittävydestä, vastaukset poikkesivat toisistaan. Vastauksissa kävi ilmi, että aukioloaikoja voisi mahdollisesti joku päivä tai korkeintaan kahtena päivänä viikossa pidentää. Toisaalta näkökulmana tuli esiin, että asema voisi aukaista ovensa aina vasta tuntia myöhempään kuin nykyään eli kello 9 arkisin.

Haastatteluissa tuli myös esiin, että aukioloaikojen pidentämistä voisi tarkemmin ajatella esimerkiksi 17.30 asti tai kello 18 asti, mutta siis vain jonakin päivänä viikosta. Lisäksi myös nykyiset aukioloajat nähtiin sopivina, koska asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä tulisi muistamaan, mikä päivä asema olisi auki pidempään. Näkökulmana oli myös se, että kahta vuoroa ei voi katsastusasemalla olla ja pitkää päivää ei välttämättä ole katsastajalla syystä tai toisesta mahdollisuus tehdä (henkilökohtaiset syyt).

Henkilökunnan jäsenet kokivat, että asiakkaiden turvallisuus heidän liikkuessaan katsastushallissa seuraamassa katsastusta on huomioitu riittävästi. Osittain kovat äänet hallin puolelta saattavat kuulua odotustilaan, toimistoon asti ja mahdollisesti asiakkaita voisi

muistuttaa, että hallissa voi ajoittain melutaso nousta. Asiakkaiden opastus ja neuvominen on tässä asiassa katsastushenkilökunnan muistettava. Esille tuli myös, että mahdollisuuksien mukaan asiakkaille voisi olla kuulosuojaimia tai korvatulppia tarjolla.

Pääsääntöisesti koneet ja laitteet toimivat hyvin kuin myös tietoliikennejärjestelmät. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi valvoo katsastustoiminnan laatua ja tehokkuutta omien kriteeriensä perusteella. Trafin ohjelmissa on esiintynyt kuitenkin häiriöitä katsastusasemilla eli ohjelmat eivät toimi koko ajan ja tämä osaltaan näkyy sitten asiakkaille mahdollisena palvelun hitautena. Ohjelmien ns. kaatumista on tapahtunut jo jonkin aikaa. Asiakkaat kuitenkin saavat puuttuvat paperit myöhemmin postissa, jos heidän käydessään katsastusasemalla ohjelmat ovat väliaikaisesti pois käytöstä.

Hieman ongelmalliseksi asioimisen katsastusasemilla saattaa tehdä se tosiasia, että liikenteen turvallisuusvirasto Trafilta voi tulla muutoksista tietoa katsastusasemille jopa vastan jälkeen kun muutos on jo astunut voimaan. Asiakkailla saattaa jopa olla aikaisemmin uusi tieto käytettävissään kuin katsastusyriyten henkilökunnalla.

Työyhteisön keskinäinen yhteistyö yleensä toimii ja se on joustavaa. Apua annetaan ja sitä tarvittaessa osataan pyytää. Esille nousi kuitenkin, että joskus esiintyy tilanteita, että toinen olisi tarvinnut apua, jolloin hän ei kuitenkaan ole sitä saanut.

Haastatteluiden yhteydessä nousi esille myös kahvi- ja ruokatauot, jotka työn hektisyydestä johtuen ovat osaltaan hankala sijoittaa ajallisesti päivärytmiin. Asiakkaita saattaa tulla ryppäinä varsinkin juuri lounasaikaan niin henkilökunnan kaikilla jäsenillä ei välttämättä ole mahdollisuutta päästä lounastamaan kuin todella hyvin lyhyen hetken ajan.

Mitä tulee uusien henkilöiden lähinnä katsastajien perehdytykseen katsastusasemalla, niin perehdytys on nopeaa ja siihen ei ole käytettävissä kovin paljon aikaa. Jokainen osallistuu omalta osaltaan uuden henkilön perehdyttämiseen tilanteen niin mahdollistaessa. Perehdyttämiskansiota ei löydy yrityksestä vielä mutta tulevaisuuden laatukäsikirjan mukaan sellainen varmasti tulee olemaan.

Henkilökunnan jäseniltä tiedusteltiin heidän näkemyksiään katsastusaseman odotustilasta ja lähinnä toimiston viihtyvyydestä ja kuinka sitä voisi mahdollisesti parantaa. Kaikki

haastateltavat toivat esille joitakin parannuskohteita. Pääosin kehitysehdotukset sisälsivät kommentteja toimiston kokoon liittyen. Odotustilat miellettiin hieman ahtaiksi, kun on paljon asiakkaita yhtä aikaa käymässä. Myös viherkasveja toivottiin lisää ja ”kauniimman sukupuolen” edustajille mahdollisesti jotain naistenlehtiä odotusajalle. Toimiston väreistä tuli yksi kommentti ja siinä toimiston värimaailma nähtiin kotoisana.

Tiedusteltaessa henkilökunnan jäseniltä heidän asiakkaan käsittelytaitojaan tilanteessa, kuinka he varmistavat omalta osaltaan sen, että asiakas lähtee asemalta rauhallisena ja tyyneenä, vastauksissa nousi enemmistöksi se, että kommunikointitaidot ovat ensisijaisen tärkeitä. Asioiden esittäminen niin, että asiakas ymmärtää asioiden oikean tilan ja mahdollisen kielteisen katsastuspäätöksen saatuaan ei koe tulleen väärin kohdelluksi.

Aina katsastuspäätökset eivät välttämättä miellytä asiakasta mutta katsastajat tekevät vain työtään ja omalta osaltaan edesauttavat siinä, että maamme teillä liikkuu lakien ja määräysten mukaisessa kunnossa olevia henkilöautoja. Tiellä liikkujien etu on, että kerran vuoteen auto tulee tarkastettua.

Helsingin Sanomissa oli artikkeli kesäkuussa 2015 koskien autokatsastusta otsikolla: ”Katsastajilta vaaditaan anteeksipyyntöjä”. Asiakkaat kokevat joskus tulleen väärin kohdelluiksi ja valittavat autokatsastuspäätöksistä liikenteen turvallisuusvirasto Trafille. Kuitenkin vain viisi oikaisuvaatimusta on mennyt läpi reilun kolmen vuoden aikana. Vuosittain Suomessa tehdään noin kolme miljoonaa määräaikaikatsastusta. (Lehtinen 2015, A14)

Monikaan ei huolehdi autonsa kunnosta vaan luottaa siihen, että katsastuksessa auton kunto tarkastetaan. On jopa asiakkaita, jotka hakevat katsastuksesta ns. vikalistan, jotta sitten sen kanssa menevät korjaamolle kunnostuttamaan ajoneuvonsa.

Viimeisenä muttei vähäisempänä kysymyksenä katsastusaseman työntekijöille esitettiin kysymys: ” Onko jotain muita asioita, joita haluaisit parantaa yrityksessänne, jotta asiakaskokemus asiakkaalle olisi mahdollisimman positiivinen ja asiakas tulisi mitä todennäköisimmin jälleen uudelleen?” Työntekijät saivat täysin vapaasti kertoa omia mielteitään kehityskohteista. Ohessa on listaus esiin tulleista kehitysideoista ja -kohteista:

- pihan ja parkkipaikan kunnostaminen
- odotustila suuremmaksi
- ajanvaraussysteemin parempi hyödyntäminen
- asiakaspalvelutaidot (rentous), kiire ei saa näkyä asiakkaalle
- oma asenne positiivinen
- muistettava aina hyvät kommunikointitaidot

”Hymy tulee hymyn luokse” – yksi viimeisen kohdan suorista lainauksista.

5.2 Asiakkaiden haastatteluiden tulokset

Palvelumuotoilussa on tärkeää asiakkaiden mielipiteet ja näkökulmat tutkittaviin asioihin. Tässä tutkimuksessa pääpaino nimenomaan oli asiakastutkimuksessa. Asiakastutkimus suoritettiin kolmena eri päivänä marraskuussa 2015. Asiakkailta kysyttiin 18 kysymystä ja kysymyslomake löytyy liitteistä (Liite 2). Suurin osa asiakkaista haastateltiin katsastusasemalla marraskuussa 2015 lauantapäivänä. Tutkimuspäiväksi valikoitui lauantapäivä kahdesta syystä. Tutkijalla oli silloin mahdollisuus täysipainoisesti osallistua tutkimukseen ja lauantapäivä on tunnetusti kiireinen päivä katsastusasemalla, joten potentiaalisia asiakkaita haastattelua varten riittäisi. Tutkimuspäivänä piha-alueen peitti ohut lumikerros ja asiakkaita saapui runsaasti katsastuttamaan autojaan.

Asiakkaat olivat pääosin kiireisiä ja suurin osa pyydetyistä asiakkaista suostui haastatteluun mutta se täytyi suorittaa nopeassa aikataulussa sillä aikaa, kun heidän autonsa oli katsastettavana. Kymmenen haastattelua suoritettiin päivän aikana ja kaksi haastattelua sovittiin suoritettavaksi toisessa paikassa toisena ajankohtana seuraavalla viikolla, jotta tutkimukseen saataisiin vielä naisnäkökulmaa ja nuoren henkilön mielipiteitä mukaan. Lisäksi syynä oli se, että kellonaika alkoi olla jo melko paljon, joten aikaa ei enää katsastusasemalla olisi ollut kyseisenä päivänä. Toinen paikka valittiin myös sen takia, että asiakkaiden oli sinne lyhyempi matka tulla. Näiden kahden asiakkaan haastattelut tehtiin myös marraskuussa 2015. Asiakkaat olivat pääsääntöisesti melko lyhytsanaisia ja vastaukset saatiin kirjoitettua ylös lähes sanasta sanaan ilman nauhuria. Ainoastaan yhdessä asiakkaan haastattelussa käytettiin nauhuria. Asiakkaiden haastatteluiden vastauksista kootut taulukot (11 kpl) löytyvät liitteistä (Liite 3). Taulukot on tehty kysymyksistä, joihin

vastauksissa oli erilaisia mielipiteitä. Jos vastaukset olivat lähes samanlaisia kysymyksiin, taulukkoa ei ole asiasta muodostettu.

Asiakkaita osallistui tutkimukseen yhteensä 12 henkilöä, joista kaksi oli naisia ja 10 miestä. Ikäjakautuma haastatteluihin osallistujilla oli seuraava: 18 - 25 vuotiaita yksi (8 %), 26 - 35 vuotiaita kaksi (17 %), 36 - 50 vuotiaita viisi (41 %), 51 - 64 vuotiaita kaksi (17 %) ja yli 65 -vuotta täyttäneitä kaksi henkilöä (17 %). Lähes kaikki haastatellut asiakkaat olivat käyneet katsastusasemalla aikaisemmin. Ainoastaan yksi asiakas oli asemalla ensimmäistä kertaa käymässä. Puolet haastatelluista oli vieraillut yrityksessä aikaisemmin vähintään kymmenen kertaa tai useammin (Liite 3, taulukko 1 ja 2 sekä kuva 1).

Asiakkaiden iän ja käyntikertojen perusteella näyttäisi siltä, että varsinkin keski-ikää lähestyvät ja keski-ikäiset eli ikähaarukassa 36 - 50 olevat asiakkaat näyttäisivät olevan asiakasuskollisia. Kyseiseen ikähaarukkaan osui asiakkaista viisi eli lähes 42 prosenttia tutkimukseen osallistuneista asiakkaista ja heidän keskuudessaan melkein kaikki eli 80 prosenttia asiakkaista oli käynyt ko. katsastusasemalla vähintään kymmenen kertaa aikaisemmin. Suurin osa haastateltavista oli paikkakuntalaisia (seitsemän henkilöä) ja loput viisi lähikunnista. Suurin osa haastatelluista oli käynyt aikaisemminkin yrityksessä (Liite 3, taulukko 3).

Mikä oli saanut asiakkaat valitsemaan juuri tämän katsastusyrityksen? Puolet haastatelluista piti tärkeimpänä valintakriteerinä joustavuutta ja lähestyttävyyttä eli palvelun saatavuutta. Lauantai aukiolo, lyhyt jonotusaika ja tuttu paikka olivat syitä, joita haastatteluissa nousi esille. Muita syitä olivat mm. mielenkiinto yritystä kohtaan ja hyvät kokemukset muilta, edulliset hinnat ja yrityksen omistusmuoto.

Taulukossa 2 on havainnollistettu asiakkaiden syyt saapua juuri tähän kyseiseen katsastusyritykseen. Taulukossa esitellään syiden merkitykset laadullisen palvelun kriteereiden mukaisesti.

Taulukko 2. Asiakkaiden syyt saapua katsastusasemalle

Asiakkaat	Asiakkaan syy tulla ko. katsastusasemalle?	Asia laajemmin	Mikä laadukkaaksi koetun palvelun kriteeri on kyseessä?
Asiakas 1	ei ole tarvinnut jouttaa ja lyhyt matka sinne	nopea palvelu ja palvelun saatavuus	joustavuus ja lähestyttävyyys
Asiakas 2	lauantai aukiolo	palvelun saatavuus	joustavuus ja lähestyttävyyys
Asiakas 3	lauantai aukiolo	palvelun saatavuus	joustavuus ja lähestyttävyyys
Asiakas 4	lauantai aukiolo	palvelun saatavuus	joustavuus ja lähestyttävyyys
Asiakas 5	lauantai aukiolo ja paikallisuus	palvelun saatavuus ja omistusmuoto	joustavuus ja lähestyttävyyys sekä luotettavuus
Asiakas 6	tuttu paikka, hintataso	palvelun saatavuus ja palvelun hinta	joustavuus ja lähestyttävyyys sekä uskottavuus ja maine
Asiakas 7	palvelu, tutut katsastajat	asiakaspalvelu	taidot ja ammattimaisuus sekä käyttäytyminen ja asenne
Asiakas 8	edulliset hinnat	palvelun hinta	uskottavuus ja maine
Asiakas 9	hyvä palvelu	asiakaspalvelu	taidot ja ammattimaisuus
Asiakas 10	hyvä palvelu ja nopeus	asiakaspalvelu	taidot ja ammattimaisuus
Asiakas 11	toisen käyttäjän suositus	kokemus	uskottavuus ja maine
Asiakas 12	hyvät kokemukset muilta ja mielenkiinto yritystä kohtaan	suositteleminen ja uteliaisuus	uskottavuus ja maine

Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriään olivat *1. taidot ja ammattimaisuus, 2. käyttäytyminen ja asenne, 3. joustavuus ja lähestyttävyyys, 4. luotettavuus, 5. palvelujen normalisointi, 6. palvelumaisema, 7. uskottavuus ja maine.*

Kaikista vähiten syitä saapumiseen liittyi palvelumaisemaan liittyvissä vastauksissa. Palvelumaisema tarkoittaa sitä palvelun fyysistä ympäristöä, missä palvelu tapahtuu. Mais-

maamalli sisältää ympäristöulottuvuudet, holistisen ympäristön, vaikuttavat tekijät, sisäiset reaktiot ja käyttäytymisen. Ympäristöulottuvuuksiin kuuluu fyysisiä osatekijöitä kuten esim. lämpötila, ilman laatu, musiikki, melu, hajut, itse tila, koneet, laitteet, sisustustyyli, merkit ja symbolit, jotka vaikuttavat niin asiakkaisiin kuin työntekijöihin.

Tiedusteltaessa asiakkailta katsastusaseman valintaan liittyen, onko yrityksen kotimaisuudella tai omistusmuodolla merkitystä asiakkaille, vastauksissa melkein kaikki asiakkaat olivat sitä mieltä, että merkitystä on. Nykyaikana paikallisuus ja kotimaisuus katsotaan positiivisena asiana.

Haastatelluista asiakkaista kaksi kolmasosaa eli 67 prosenttia saapui tai oli saapunut yritykseen ilman ajanvarausta. Katsastusajan etukäteen varanneista 75 prosenttia oli varannut ajan puhelimitse ja vain yksi asiakas oli tehnyt internetissä ajanvarauksen (Liite 3, taulukko 4).

Tiedusteltaessa asiakkailta heidän mielipiteitään yrityksen asiakasviestinnästä ja mainonnasta ylipäänsä sekä mainonnan erottuvuudesta kilpailijoihin nähden, vastaukset erosivat paljon toisistaan. Vastauksista on kuitenkin nähtävissä mm. se, että joka kolmas haastatelluista koki internetmainonnan kehittämisen olennaisena asiana yrityksen tulevaisuuden kannalta (Liite 3, taulukko 5).

”Lähipinnä internetsivuja voisi kehittää ja tätä ajanvarausysteemiä”

Internet-sivujen ajantasaisuus ja houkuttelevuus on varmasti yksi muistiin laitettava seikka, johon kannattaa jatkossa panostaa. Joka kuudes oli sitä mieltä, että lehtimainonta on tärkeää.

Radiomainontaa varsinaisesti korosti vain yksi asiakas. Joka neljäs haastatelluista oli sitä mieltä, että yrityksen mainonta erottuu kilpailijoiden mainonnasta. Yksi asiakas piti yrityksen mainontaa jopa varsin persoonallisena. Pari asiakasta painotti lauantai aukioloa eli palvelun saatavuutta pidettiin ponnekkaasti tärkeänä asiana. Heidän mielestään sen näkyminen mainoksista on oleellista. Palvelumaiseman tärkeys nousi tässä kysymyksessä oleellisena asiana yhdelle asiakkaalle. Mainonnassa, viestinnässä pitäisi juuri tämän yhden asiakkaan mielestä tuoda paremmin esille, missä yritys sijaitsee.

Tiedusteltaessa asiakkailta heidän mielipiteitään yrityksen internetsivuista ja ylipäänsä, onko asiakas käyttänyt niitä, vastauksissa oli selvästi nähtävissä lähes kahtiajako. Vastaa- jista seitsemän kahdestatoista eli lähes kaksi kolmasosaa oli käynyt yrityksen internetsi- vuilta hakemassa tietoa. Asiakkaista kolme eli 25 prosenttia vastaajista oli ollut kiinnos- tunut yrityksen hintatasosta, kaksi asiakasta oli tutkinut katsastusaseman aukioloaikoja ja yksi puhelinnumeroita ja palveluita. Yksi asiakas oli kiinnittänyt huomiota internetsivu- jen laatuun ja toivonut lisää sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa mainontaa sekä toivonut katsastuksesta tietoa etukäteen tulevaksi esim. tekstiviestillä. Vastauksissa on nähtävissä laadukkaaksi koetun palvelun kriteereistä uskottavuuden ja maineen sekä joustavuuden ja lähestyttävyyden merkityksen korostuminen asiakkaille (Liite 3, taulukko 6).

Haastatteluun osallistuneilta kysyttiin myös heidän mielipiteitään yrityksen piha-alueesta, sisääntulosta yrityksen toimistoon, asiakasodotustilasta ja katsastushallista. Tämä kysy- mys herätti asiakkaista kaikista eniten kommentteja. Yrityksen nykyisestä palvelumaise- masta löydettiin positiivisina puolina mm. se, että katsastushallia pidettiin hyvänä: sopi- van kokoisena, siistinä, puhtaana ja valoisana. Samoin muutama asiakas koki, että hiek- kapiha ei haittaa ja piha-alue on tarpeeksi suuri. Odotustilan koki myös pari asiakasta viihtyisänä ja hyvänä (Liite 3, taulukko 7).

”Hyvä tänne on tulla, mökkipihalle ei ole. Halli on hyvä ja tuo toimisto.”

”Parkkipaikka on tarpeeksi iso ja odotustila on viihtyisä.”

Asiakkaista kaksi kolmasosaa antoi parannusehdotuksia nykyiseen palvelumaisemaan piha-alueen osalta eli siihen, että piha pitäisi olla asfaltoitu. Asfaltointi poistaisi mahdolli- set kuopat ja vesilätäköt pihalta ja asiakkaiden olisi siistimpää saapua yrityksen toimis- toon. Tällöin kura tai pöly ei kulkeutuisi yritykseen sisälle.

”Kerran kun tulin tänne toisen asiakkaan auton tuulilasiin lensi kivi toisen auton renkaasta. Ehkä se asfalttipiha olisi parempi.”

”Ei ole selvää, mistä ovesta mennään sisälle.”

Joka neljäs asiakas kommentoi opasteista ja kylteistä, että niihin kannattaisi panostaa enemmän. Samoin myös joka neljäs oli kiinnittänyt huomiota odotustilan viihtyvyyteen ja siinä lähinnä tilan kokoon mutta myös tuli mainintaa odotustilan värimaailmaan liittyen. Lisäksi yksi asiakas pohdiskeli yrityksen valaistusta pimeään aikaan.

Opasteista toimipaikkaan ja toimiston ulkoasusta ja viihtyvyydestä oli aivan omat kysymykset vielä asiakkaille. Opasteissa yritykseen eli olivatko asiakkaat löytäneet ensimmäisellä kerralla hyvin perille, saatiin selkeät vastaukset. Vain yksi asiakas kahdestatoista koki, että opasteet olivat riittävät. Yksi asiakas oli löytänyt perille internet ohjeiden mukaan ja yksi sukulaisen ohjeiden mukaan sekä yksi asiakas ei ollut ajatellut koko asiaa.

”Kylttejä ei tabdo huomata, niitä varmaankin jossakin on, opasteet on heikohkot.”

Ne henkilöt, jotka olivat kiinnittäneet huomiota opasteisiin, asiakkaista enemmistö eli reilu puolet oli sitä mieltä, että opasteissa oli kuitenkin parantamisen varaa.

Katsastusaseman toimiston viihtyvyyttä ja ulkoasua tarkasteltaessa suurin osa asiakkaista eli kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että toimisto on viihtyisä nykyisellään. Hyviä yksityiskohtia asiakkaat löysivät mm. näistä asioista: ikkuna on hyvä hallin puolelle, joten katsastusta voi seurata myös toimiston puolelta. Lehtiä on tarpeeksi odotustilassa, asiakkaiden käytössä on odotusajalla myös internet käytettävissä ja vastaanotto nähtiin myös mukavana ja rentona tunnelmaltaan. Kolme asiakasta ei kommentoinut millään lailla toimiston viihtyvyyttä ja ulkoasua. (Liite 3, taulukko 8)

Osa asiakkaista eli neljännes haastatelluista asiakkaista oli sitä mieltä, että toimisto kaipaisi pientä piristystä eli lähinnä vaaleamman värisävytyksen suhteen. Vaaleammat värisävyt omalta osaltaan toisivat tilan tuntua ja avaruutta lisää. Tummat värisävyt puolestaan omalta osaltaan pienentävät entisestään toimistoa. Mikäli mahdollista, toimistotilan pieni laajennus ja värimaailman vaalennus siinä samalla, voisi olla yksi tulevaisuuden kehittämisideoista.

Asiakkaista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että yrityksen aukioloajat olivat riittävät tai hyvät nykyisellään. Ainoastaan yksi asiakas toivoi viikolla jonain päivän pidempään olevaa

eli kello kuuteen asti olevaa aukioloa. Lauantai aukiolo sai tässäkin kysymyksessä kiitosta osakseen (Liite 3, taulukko 9).

Kysyttäessä asiakkailta palveluun kuluvaan aikaan, varsinkin niiltä, jotka olivat aikaisemmin käyneet yrityksessä, vastaukset olivat yhteneväiset. Palvelun katsastusasemalla katsottiin olevan nopeaa. Ainoastaan yksi asiakas koki, että yhden kerran oli joutunut odottamaan vuoroaan, muutoin palvelu oli toiminut katsastusasemalla asiallisesti ja nopeasti. Tästä asiasta asiakkaiden kommentteja palvelusta ja siihen kuuluvasta ajasta mm. seuraavasti:

”On se nopeaa”

”Nopeaa on, ei voi moittia”

Kysyttäessä asiakkailta mielipidettä yrityksen hintatasosta suhteessa palvelutasoon, vastauksissa on nähtävissä lähes yhteneväiset vastaukset. Asiakkaista 83 prosenttia koki katsastushintojen olevan asialliset suhteessa palvelutasoon. Hinnat eivät ole liian korkeat eivätkä liian halvat vaan vastauksissa tuli kommenttia, että ”hinnat ovat kohdillaan”. Vain yksi asiakas koki katsastusaseman hinnat hieman korkeiksi. Yhdellä asiakkaalla ei ollut mielipidettä hintatasoon ja yksi asiakas piti hintoja jopa edullisina (Liite 3, taulukko 10). Yrityksen hintatasoa verrattuna lähialueen muihin katsastusasemiin havainnollistetaan lisää liitteessä 7 mutta se ei ole julkista materiaalia.

Katsastusalalla katsastushinnoissa on kilpailun vapautuminen tuonut viime vuosina hintoja alaspäin ja kilpailu on lisääntynyt, kun hintoja voidaan muuttaa vaikka päiväkohtaisesti, jos niin halutaan. Monelle asiakkaalle yksistään hinta voi olla se ratkaiseva tekijä ja tällöin muut seikat jätetään taka-alalle. Kuitenkin pelkästään hinta ei ole ratkaiseva tekijä kaikille asiakkaille vaan nykyajan asiakkaat etsivät ja haluavat hinnat lisäksi muutakin palvelua.

Asiakkaat kokivat, että katsastusasemalla palvelu on ammattitaitoista, joustavaa, ystävällistä ja helposti lähestyttävää (Liite 3, taulukko 11).

”Ammattitaitoisia ovat, jos jotain kysyy, vastaus tulee.”

”Vastaanotossa oltiin oikein ystävällisiä”

Viisi asiakasta kertoi, kuinka tämä ammattitaitoisuus, joustavuus, ystävällisyys ja helposti lähestyttävyyden varsinkin heidän kohdallaan konkretisoitui siten, että asiakkaat olivat saaneet kysymyksiinsä vastaukset. Katsastusmiehet miellettiin tuttavallisesti käyttäytyvinä, he juttelevat rennosti, ja heiltä uskalsi kysyä asioita. Tällainen käyttäytyminen on nykypäivänä hieno asia. Kaksi asiakasta mainitsi erikseen asiakaspalvelun juuri vastaanottotiskillä. Heidän mielestään se oli ollut erityisen ystävällistä ja mukavaa. Mitään parannusehdotuksia tai kehitettävää asiakkaat eivät nähneet tämän kysymyksen osalta.

Kysyttäessä asiakkailta heidän mielipiteitään siitä, suosittelisivatko he katsastusasemaa ystäville tai työtovereille, vastaukset olivat lähes yhteneväiset. Lähes kaikki asiakkaat olivat jo aikaisempien kokemustensa perusteella suositelleet tai kokivat voivansa jatkossa suositella yritystä muillekin. Tässä kysymyksessä olisi voitu tehdä asteikko, kuinka suurella todennäköisyydellä asiakas suosittelee, mutta tutkija päätyi kuitenkin siihen, että se ei ole lopputuloksen kannalta mielekästä eikä anna työn toimeksiantajalle lisätietoa. Asiakkaan näkökulmasta on hyvin vaikeaa valita suosittelee hän melko todennäköisesti vai todennäköisesti vai vähemmän todennäköisesti jne. Ainoastaan yksi asiakas (oli ensimmäistä kertaa käymässä katsastusasemalla) koki, että ainoastaan katsastuksen lopputulos määrittelee sen, voiko tätä yritystä suositella eteenpäin. Hänen haastattelunsa tehtiin samalla aikaa, kun hänen autoaan katsastettiin, joten lopputulos ei ole tiedossa.

Viimeinen haastattelukysymys asiakkaille oli seuraava: Miten katsastusaseman toimintaa mielestänne voitaisiin vielä kehittää? Asiakkaat saivat ns. vapaat kädet tuoda esille kaikki mieleen tulevat asiat, jotka heidän mielestään olisivat aiheellisia tuoda julki heidän itsensä tai toisten asiakkaiden hyväksi siis lähinnä asioita, joita vielä ei tässä tutkimuksessa aikaisemmin ollut tullut esille. Yli puolet asiakkaista eli 58 prosenttia oli sitä mieltä, että nykyinen katsastusaseman palvelutaso kaikinensa on hyvä ja lisäkehittämistarpeita heidän mielestään ei ole.

Kehittämiskohteita kuitenkin muutama yksittäinen tuli vielä tähän kysymykseen ja kootusti ne ovat seuraavat:

- yrityksen hintatasoa voisi vähän laskea

- nettiajanvarauksen ja sosiaalisen median hyväksikäyttömahdollisuudet
- markkinoinnin lisääminen
- katsastuksesta muistuttaminen esim. sähköpostilla ja
- liikuntaesteisten erityisnäkökohtien huomioiminen.

5.3 Nykyinen palvelutaso

Laadukkaaksi koetussa palvelussa asiakkaat luottavat siihen, että palvelun tarjoajalla on sellaiset fyysiset järjestelmät ja resurssit sekä tiedot ja taidot, jotta asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että asiakkaat ja henkilökunta ovat sitä mieltä, että koneet ja laitteet toimivat pääsääntöisesti oikein hyvin.

Käyttäytyminen ja asenteet palvelukriteeri ilmentävät puolestaan sitä, että asiakas haluaa kokea, että palvelun tarjoaja haluaa ratkaista asiakkaan ongelman välittömästi ja ystävällisesti. Asiakkaiden vastauksista voi vetää johtopäätökset, että asiakkaat ovat kokeneet asiakaspalvelun katsastusasemalla rennoksi, ystävälliseksi ja avuliaaksi. Katsastusasema koetaan helposti lähestyttäväksi tunnelmaltaan, palvelu toimii ja kysymyksiin saa vastaukset.

Joustavuus ja lähestyttävyys laadun kriteerinä ilmenevät asiakaspalvelun saatavuutena. Tämä kriteeri nousi esille monessa vastauksessa kysyttäessä syytä, miksi asiakas oli tullut juuri kyseiselle katsastusasemalle. Lauantaipäivän aukiolo oli monen asiakkaan mielestä se tärkein kriteeri katsastuspaikan valintaan. Viikolla ihmiset ovat töissä ja lauantaisin hoidetaan muita asioita. Virastot ja monet muut paikat ovat kiinni mutta katsastusyrityksen näyttäisi olevan hyvä olla auki jatkossakin lauantaisin.

Asiakkaan kokivat, että aukioloajat olivat heidän mielestään (lähes kaikkien) hyvät nykyisessä muodossaan ja muutosta niihin ei ole tarvetta. Mikäli kuitenkin jatkossa asiakkaiden taholta tulee muutospalautetta aukioloajoista, voisi olla järkevää kokeilla esim. yhtenä päivänä viikossa pidennettyä aukioloa. Lauantaiaukiolo nähtiin erittäin hyvänä asiana asiakkaiden näkökulmasta ja sen säilyttäminen jatkossakin on tärkeää.

Tässä kohdassa (joustavuus ja lähestyttävyys) ovat mukana myös aseman sijainti ja järjestelmien toimivuus. Trafín ohjelmissa on toimintahäiriöitä aika ajoin. Tämä omalta osaltaan hieman vaikeuttaa palvelun joustavuutta ja sillä on negatiivinen työllistävä vaikutus,

jos ohjelmat eivät toimi, koska mahdolliset paperit on lähetettävä asiakkaalle myöhemmin postitse.

Katsastuspaikan sijainti on myös hieman ongelmallinen siltä osin, että sinne ei ole tarpeeksi opasteita ja kylttejä. Paikkakuntalaiset varmasti löytävät ja tietävät aseman sijainnin, mutta kauempaa tulijoille aseman sijainti täytyy selostaa tarkkaan ja täsmällisesti.

Asiakas haluaa uskoa siihen, että palveluntarjoajan lupauksiin voi luottaa. Asiakkaalla on luottamus myös siihen, että mikäli joku asia prosessissa ei juuri nyt suju, palvelun tarjoaja tekee kaikkensa, jotta homma saadaan taas toimimaan. Tämä edellä mainittu asia on kunnossa katsastusasemalla. Asemalle ovat tervetulleita kaikki asiakkaat riippumatta iästä, sukupuolesta, rodusta tai muusta elämänkatsomuksesta.

Myös fyysisen palveluympäristön tulisi tukea positiivista kokemusta. Palveluympäristö tarkoitetaan sitä fyysistä tilaa, jossa palvelu tapahtuu. Pääosin palveluympäristö koettiin hyvänä, pieniä kehittämisideoita sen suhteen tuli esille. Nämä kehittämisideat esitellään seuraavassa luvussa.

Yrityksen toiminnan tulee olla luotettavaa, jotta imago säilyy. Asiakkaat ovat suositelleet ja tulevat suosittelemaan yritystä myös jatkossa. Voitaisiin siis arvioida, että yrityksen imago voimistunee entisestään jatkossa, jos yritys jatkossa päättää tulevat kehitysehdotukset ottaa muodossa tai toisessa käyttöön.

6 SUUNNITTELUVAIHE

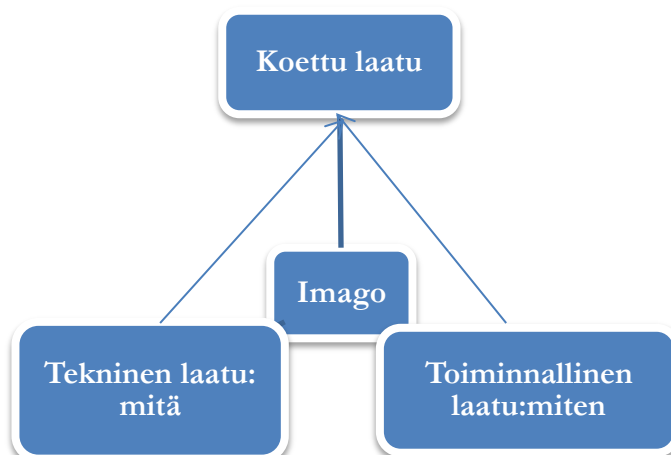
Suunnitteluvaiheessa käytettiin avuksi skenaarioita esiteltäessä työn toimeksiantajalle saadut ideat. Skenaariomenetelmä on yksi menetelmä esitellä asiat eteenpäin, mutta sen käyttö edellyttää, että aineistosta saatiin erilaisia ideoita kasaan.

Jokainen yritys tavoittelee menestystä ja yrittää pärjätä kovassa kilpailussa. Enää ei riitä pelkästään tekninen tuote asiakkaalle vaan nykyajan asiakkaan arvostavat muitakin tekijöitä valitessaan ostamansa hyödykkeet ja palvelut. Asiakkaat ovat vapaita valitsemaan palveluiden välillä ja valintakriteerit vaihtelevat monen tekijän mukaan.

Nykyään voidaan puhua ns. **koetusta kokonaislaadusta**. Koettu kokonaislaatu on hyvä silloin, kun se vastaa odotettua laatua eli asiakkaan odotuksia. (Grönroos 2015, 105). Kuvassa 3 on havainnollistettu koettua kokonaislaatua ja kuvassa 4 on havainnollistettu koetun laadun muodostumista.



Kuva 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2015, 105)



Kuva 4. Koetun laadun muodostuminen (Grönroos 2015, 105)

Odotettu laatu koostuu asiakkaiden tarpeista ja arvoista, markkinointiviestinnästä, myynnistä, yrityksen imagosta, suhdetoiminnasta ja suusanallisesta viestinnästä. Markkinointiviestintä tarkoittaa esim. suoramarkkinointia, mainontaa, nettiviestintää ja www-sivuja. Lisäksi yrityksen imago vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka asiakas kokee yrityksen laadun. (Grönroos 2015, 105 - 106)

6.1 Kehitysideat

Kehittämisehdotukset koottiin yhteen asiakkaiden ja henkilökunnan haastatteluiden tuloksista sekä tutkijan omien havaintojen perusteella. Tutkija asennoitui täysin asiakkaan asemaan kun vieraili yrityksessä. Tutkija kiinnitti huomiota mm. seuraaviin kohtiin: opasteet toimipaikkaan, yrityksen markkinointi, piha-alue kokonaisuutena, toimiston sisäänkäynti, toimiston viihtyvyys ja asiakaspalvelu. Tutkija etsi vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: millaiset opasteet yritykseen oli ja millaista oli yrityksen markkinointi. Lisäksi tutkija havainnoi, millainen piha-alue oli asiakkaan kulkea, oliko pihalla kuoppia vai oliko se tasainen. Muita asioita olivat: oliko selkeästi merkitty, mistä ovesta yritykseen mennään sisälle, oliko toimistossa odotusajalle virikkeitä ja ennen kaikkea, millainen asiakaspalvelu yrityksessä oli. Tutkija piti havainnoistaan tutkimuspäiväkirjaa.

Mikäli yrityksessä halutaan parantaa asiakaspalvelun sujuvuutta ja nopeutta, ajanvarausmahdollisuuden markkinoiminen ja asiakkaiden tietoisuuteen asian tuominen enenevässä määrin, on yksi tulevaisuuden haasteista. Internetissä tehtävä ajanvaraus mahdollistaa sujuvan asioimisen asemalla, koska asiakas voi sen tehdä hänelle itselleen sopivana ajan-kohtana.

Puhelimitse etukäteen varatut ajat mahdollistavat nopean palvelun asemalla, mutta ne myös sitovat toimistossa työaikaa, jos asiakas on uusi, ja toimipaikan neuvomiseen menee aikaa puhelimitse ja se aika on taas pois esim. vakuutusasioiden tai maksutapahtumiin kuluva työajasta tai muista työtehtävistä.

Opasteiden ja kylttien laittaminen näkyvämille paikoille olisi ensisijaisen tärkeää. Yksi ehdotus tähän on se, että yritys voisi viereisten yritysten kanssa laittaa isomman yhteisen

kyltin läheisen ison tien varteen, mikäli opasteita kunnassa/kaupungissa myöntävä taho suostuisi siihen. Yhteistyössä on monesti voimaa ja näin myös kustannukset jakaantuisivat monille osapuolille maksettavaksi eikä pelkästään yhdelle. Lisäksi kylttien ja opasteiden kokoon kannattaa kiinnittää huomiota. Liian pieniä opasteita ja kylttejä ei kannata laittaa. Myös valaistus pihassa ja toimistossa on asia, johon kannattaa kiinnittää huomiota.

Mitä tulee katsastusaseman piha-alueeseen, niin henkilökunnan ja asiakkaiden haastatteluiden perusteella piha-alueelle pitäisi tehdä jotain. Kuopat pihassa eivät houkuttele asiakkaita ja pöly kuivalla ilmalla ja sateisella säällä kura ja lika kulkeutuvat helposti katsastusasemalle sisälle ja hallin puolelle. Tiedossa kuitenkin on, että piha-alueen pinta ei riipu pelkästään ko. yrityksestä vaan muut tekijät vaikuttavat myös siihen. Katsastukseen tulevien autojen jousitusten ja välysten testaaminen on varmasti helpompaa epätasaisella alustalla. Olisiko kuitenkin mahdollista varsinainen pysäköintialue asfaltoida ja jättää muu piha edelleen hiekkapihaksi, joka mahdollista edelleen hyvänä koeajoratanä toimimisen?

Toimiston vahvat värit pienentävät omalta osaltaan pienekköä toimistoa ja vaaleammilla värisävyillä voitaisiin mahdollisesti saada hieman pirteyttä ja tilan tuntua lisää.

Yksi asiakas toi esille liikuntaesteisten asiakkaiden tarpeiden huomioiminen yrityksessä. Pyörätuoli-asiakkaiden liikkumisen helpottaminen esim. rampin avulla on yksi huomioimisen arvoinen asia.

Suurin osa asiakkaista oli sitä mieltä, että hinnat ovat kohdillaan, joten tämä viittaisi siihen, että niitä on mahdollisuus jopa nostaa. Asia olisi aivan toinen, jos suurin osa haastatelluista asiakkaista olisi kommentoinut asiaa päinvastoin. Useimmiten ihmiset ovat sitä mieltä, että hinnat ovat monessakin asiassa liian korkeita. Erittäin harvoin sitä pitää mitään hintaa ns. kohtuullisena.

Tulevaisuutta ajatellen voisi miettiä, olisiko ideaa pitää joskus esim. erikoispäivä - teemapäivä, jolloin katsastus olisi sitten hieman normaalia halvempi ja tarjolla olisi jotain muutaakin asiakkaille esim. pientä naposteltavaa. Tällöin myös katsastuspäivän pituus voisi

olla normaalia pidempi. Räväkät mainokset vain medioihin niin varmasti asiakkaat huomaisivat ja uusia potentiaalisia asiakkaita olisi saatavissa!

Mainontaa voisi muutenkin hyödyntää siten, että internet-sivuilla tai lehtimainoksissa luotaisiin entisestään katsastuksesta positiivinen asia asiakkaalle. Lisäksi mainonta täytyisi olla kautta linjan värimaailmaltaan samanlaista, jotta asiakkaat tunnistavat juuri ko. yrityksen mainokset muista mainoksista.

Ns. lakisääteiset tauot täytyisi mahdollistaa kaikille työntekijöille joko määräämällä taukojen ajat, porrastamalla ne tietyllä tapaa tai muutoin, mutta kuitenkin niin, että kaikilla on mahdollisuus joka työpäivä saada pitää työlainsäädännössä määritellyt tauot. Henkilökunnan jaksaminen vaikuttaa olennaisesti yritykseen sitoutumiseen ja siihen kannattaa suhtautua vakavasti.

Varmasti monessa yrityksessä uusien henkilöiden perehdyttämiseen käytetään liian vähän huomiota. Syitä löytyy varmasti monia, ei ole aikaa, ei tarpeeksi resursseja tai jostain muusta syystä perehdyttämistä ei nähdä tarpeeksi tärkeänä tekijänä. Kuitenkin yrityksen henkilökunta on asiakkaan kanssa tärkein aisapari yrityksessä ja henkilökunta on yrityksen tärkein resurssi, joten henkilökunnan sitouttamisen merkitys on tärkeä asia.

Tilannetaju on tärkeää työtehtävien hoitamisessa. Yhteistyön merkityksen tärkeyttä ei voi koskaan vähätellä. Jos näyttää siltä, että työtoverilla on ns. ”kädet täynnä töitä” ja vähän vielä enemmänkin, niin kaverin auttaminen olisi silloin varmasti paikallaan.

Ajateltaessa laadukkaan palvelun kriteerejä, yrityksen asiakkaat varmasti luottavat siihen, että palvelun tarjoajalla on sellaiset fyysiset resurssit ja järjestelmät sekä tiedot ja taidot, jotta asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua. Asiakkaat kokevat, että palvelun tarjoaja haluaa ratkaista asiakkaan ongelman välittömästi ja ystävällisesti ja näin tapahtuu ko. yrityksessä yleensä. Haastatellut asiakkaat eivät olleet juurikaan kokeneet joutuneensa jonottamaan palvelua.

Asiakaspalvelun saatavuus eli aukioloajat, sijainti ja järjestelmien toimivuus koettiin konkreettisuutena myös toimivaksi asiaksi. Sijainti on saatavuudessa oleellinen asia ja asiakkailla tulee olla selvää, kuinka palvelun tarjoajan löytää. Katsastustoiminta tuntuu toimi-

van hyvin ja asiakaspalvelu on rentoa ja ystävällistä. Fyysisestä palveluympäristöstä löytyy hieman parannettavaa, jotta sekin tukisi asiakkaan positiivista kokemusta.

Koko toiminnan tulee olla luotettavaa jatkuvasti, jotta imago säilyy ja paranee entisestään.

6.2 Tutkijan omat havainnot ja ideat

Työn myötä tutkijalle itselleen syntyi joitakin ideoita yrityksen kehittämiskohteiksi. Tutkijan mielestä asiakaspalvelussa tulee aina muistaa oman asenteen tärkeys. Vaikka asiakaspalvelijalla olisi kuinka kiire, niin kiireen tuntu ei saisi välittyä asiakkaisiin päin. Iloinen, ystävällinen ihminen on se, jonka me kaikki toivomme kohtaavamme mihin tahansa yritykseen mentäessä. Tämän asian painoarvo on aina tärkeä ja tulee olemaan myös jatkossa. Näin ollen on tärkeää, että yrityksessä kaikkien työskentelevien jaksamiseen ja työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota myös jatkossa.

Internet sivujen kehittäminen asiakkaita houkuttelevammaksi oli yksi tulevaisuuden kehityskohde. Internet sivuilla voisi jatkossa olla myös tietoisuuden tapaa asiakkaille vinkkejä huomioitavaksi auton huoltoon, vakuutuksiin ja veroihin liittyen. Tutkimustuloksia esiteltäessä työn toimeksiantajalle helmikuussa 2016 kävi selville, että yritys oli juuri uudistanut internetsivunsa 2016 vuoden tammikuussa, joka varmasti oli oikea päätös. Johto tiedosti internetsivujensa kehittämistarpeen jo aikojen sitten ja toteutus oli hienoa katseltavaa.

Katsastuksen odotusajalle voisi olla keliaakikoille myös hyvä olla jotain tarjottavaa juoman (kahvin tai mehun) lisäksi.

Mitä tulee katsastusaseman piha-alueeseen, niin henkilökunnan ja asiakkaiden sekä tutkijan oma mielipide on se, että piha-alueelle pitäisi tehdä jotain. Nykyisellään se lähinnä karkottaa asiakkaita kuin kutsuu luokseen.

Yrityksen hintataso on melko edullinen. Yrityksen kannattavuutta ajatellen, tutkija ehdottaa, että yritys voisi hieman nostaa katsastushintojaan. Yritys nostikin vuoden 2016

puolella hieman hintojaan edellisen vuoden tasosta ja suunta on varmasti oikea. Pieni korotus vielä loppu vuodesta ei varmasti olisi huono asia vaan lisäisi tuloja yrityksen kas-
saan ja parantaisi kannattavuutta. Paremmat tulot olisi mahdollista käyttää investointei-
hin ja kehityskohteisiin.

Mietittäessä yrityksen menestymistä kovassa kilpailussa, voisiko esim. korjaamotoimintaa
tai muuta lisäpalvelua, tuotteiden myyntiä ajatella yhtenä lisäpalveluna jossakin muodos-
sa asiakkaille?

Kaikki esille tulleet asiat voitaneen esittää tiivistetysti skenaariomuodossa seuraavasti;
yritys jatkaa toimintaansa entiseen malliin ja ei ota mitään kehitysideoita tuotantovaihee-
seen. Toinen vaihtoehto: ottaa kaikki esiin tulleet kehitysideat tuotantoon ja kolmas
vaihtoehto, yritys ottaa osan tuotantovaiheeseen soveltuvien osien tietyllä aikavälillä tule-
vaisuudessa.

Auton katsastaminen on kaikkien tiellä liikkujien etu. On tärkeää, että autot ovat kun-
nossa niin asiakkaiden itsensä kuin kanssamatkustajien ja muiden tiellä liikkujien kannal-
ta. Autoa ei siis katsasteta vain sen takia, että laki niin määrää. Eivät katsastajat kiusallaan
autoa tutki ja etsi vikoja vaan heidän työnsä edesauttaa kaikkia turvallisemman elämän
puolesta. Kuvassa 5 on toimeksiantajalle esitetyt kehitysideat.



Kuva 5. Kehitysideat

6.3 Toiminnan seurannan työkalut

Yksi keino sitouttaa työntekijät yritykseen on toteuttaa vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelut. Kehityskeskustelussa on tarkoitus kaikessa rauhassa keskustella työstä ja kehittymisestä sekä yrityksen johdon visioista ja strategiasta. Kehityskeskustelussa voidaan erottaa kolme osa-aluetta, jotka ovat työntekijän henkilökohtainen kehittyminen, tuloksen käsittely ja tavoiteasetanta ja mittarit, joilla mitataan onnistumista (Aarnikoivu 2008, 132.)

Kehityskeskustelu mahdollistaa esimiehelle tilaisuuden syventyä jokaisen työntekijän työssä jaksamiseen, urakehityshaaveisiin ja kehittymismahdollisuuksiin. Tilanteessa on esimiehellä hyvä tilaisuus kartoittaa alaisten halukkuus ja kyvyt vastaanottaa uudet haasteet ja sitoutua niihin. Lisäksi tilaisuus on erittäin hyvä tiedotuskanava uusista asioista ja tulevaisuuden haasteista. (Meretniemi 2012, 21) Kehityskeskustelu on hyvä johtamisen apuväline (Meretniemi 2012, 183).

Tuloskeskustelu sisältää seuraavia asioita: keskustellaan tavoitteiden saavuttamisesta, onnistumisista ja asioista, jotka ovat onnistuneet hyvin sekä asioista, joita pitäisi parantaa. Lisäksi siinä käsitellään toimintatapoja, ja mietitään oliko toiminta ollut yrityksen määritellyn/päätetyn tavan mukainen. Yhteistyökeskustelussa käsitellään asenteita, käyttäytymistä, tunteita, odotuksia, ongelmia ja yrityksen kulttuurin täyttävää toimintaa. Varsinaisen kehityskeskustelu sisältää työn vaativuuden arvioinnin, työssä tarvittavat taidot, kehittymistarpeet ja kehittymistoiveet sekä sopimisen kehittämistoimenpiteistä. (Meretniemi 2012, 82 - 83)

Lomakkeesta ei tehty tiukkaa ja monimutkaista kyselyä vaan tulos-, yhteistyö- ja varsinaisen kehityskeskustelun yhdistelmä mukautuen yrityksen tarpeisiin. Lomakkeen tavoitteet ja sisältö muotoutuivat osittain työn myötä esiin tulleisiin asioihin mutta myös työn toimeksiantajan toiveiden mukaiseksi.

Uudessa kysely- ja palautelomakkeessa on piirteitä näistä kaikista edellä mainituista kolmesta osatekijästä ja sen takia siitä käytetään nimitystä henkilökohtainen tiedontasauslomake. Työnantajapuoli kertoo ensin viimeaikaisista tapahtumista, miten on mennyt ja sitten tulevaisuuden strategisista linjauksista. Tämän jälkeen ääneen siirtyy enemmän

työntekijä. Keskustelussa käydään lävitse työhön, koulutukseen, työyhteisöön, asiakaspalveluun, palkkaukseen, tulevaisuuteen ja palautteen antomahdollisuuteen liittyviä asioita. Yhteenvetokohdassa kirjataan ylös tärkeimmät asiat ja seuraavan kerran palataan entiseen lomakkeeseen ja tarkastetaan, onko sovitut asiat toteutettu. Lomake löytyy liitteistä (Liite 4).

Yritykselle kehiteltiin myös toinen toiminnan seurannan mittari, jolla saadaan jatkossa tietoa asiakkaista. Asiakkaiden mielipiteiden laatu vain korostuu tiukassa kilpailutilanteessa. Yrityksessä on palautelaatikko mutta sen hyödyntäminen on ollut vähäistä. Jatkossa yrityksen toivotaan käyttävän palautekyselylomaketta omalla valitsemallaan aikajaksolla ja kannustavan asiakkaita lyhyen kaavakkeen täyttämiseen esim. katsastusta odotellessaan. Lomake löytyy liitteistä (Liite 5).

On tärkeää selvittää asiakkaiden mielipiteitä yrityksestä. Yrityksen kehittyminen on jatkuvaa toimintaa ja siksi asiakaspalautteet kuuluvat ns. jälkipalveluun ja palautteita tulisi hyödyntää mahdollisuuksien mukaan. Asiakkaita tulisi rohkaista tavalla tai toisella täyttämään palautteita. On yrityksen etu tietää, mitä asiakkaat oikeasti haluavat/tarvitsevat tai kaipaavat. Asiakasuskollisuuteen ja erinomaiseen imagoon kannattaa pyrkiä. Yrityksen kannattavuus on kuitenkin kaiken a ja o.

7 TUOTANTOVAIHE, ARVIOINTI, UUDELLEEN KEHITTÄMINEN

Ennen tuotantovaiheeseen siirtymistä käyttöön otettavat ideat olisi hyvä testata ns. pilot-tiheinä. Kyseessä ollen kuitenkin pieni mikroyritys ja opinnäytetyö, niin oli tiedossa, että testaus koehenkilöillä ei välttämättä tule onnistumaan, ja esiin tulevia kehitysideoita ei viedä käytäntöön. Opinnäytetyö oli alusta alkaen aikataulutettu tarkkaan ja siinä pysyttiin loppuun asti (Liite 6). Asiakkaat käyvät yleensä katsastusyrityksessä kerran vuodessa.

Muutosehdotukset esiteltiin suullisesti ja kirjallisesti työn toimeksiantajalle helmikuun alussa 2016. Tiivistettynä kehittämissuositukset olivat seuraavat:

- ajanvaraus netissä -> tehokkaampi hyödyntäminen
- sosiaalisen median käyttömahdollisuus
- katsastusajasta muistuttaminen esim. sähköpostilla
- mainonnan kehittäminen
- opasteet ja kyltit -> enemmän, isommiksi, näkyvämmiksi
- piha-alueen parantaminen -> osittain asfaltointi
- toimistotilan kehittäminen -> valoisuus, tilakoko
- erityistarpeita vaativien asiakkaiden huomioiminen -> liikuntaesteiset, keliaakikot
- hintataso -> hintojen pieni nostaminen
- teemapäivät
- henkilökunnan työhyvinvointiin jatkossakin panostaminen
- uusia mahdollisia lisäpalveluja asiakkaille ja
- kehitetyt mittarit käyttöön.

Tutkija ja työn toimeksiantaja keskustelivat työn lopputuloksista avoimesti ja rakentavassa hengessä. Toimeksiantaja oli sitä mieltä, että he pyrkivät tulevan vuoden aikana katsastusyrityksessä ottamaan käyttöön henkilökohtaisen tiedontasauslomakkeen ja asiakkaiden asiakaskokemuksen palautekyselylomakkeen, mikäli se vain on mahdollista. Voi olla, että niihin tulee joitain sanamuutoksia ja tarkennuksia. Yritys voi niitä jatko kehittää omien tarpeidensa mukaisesti.

Yrityksessä on aloitettu suunnittelemaan laatukäsikirjaa ja sen myötä moni asia saa virallisemmän luonteen. Lähitulevaisuudessa yrityksestä tulee löytyä mm. uuden henkilön perehdytysopas ja yritys aloittaa toiminnassaan ns. oma valvonnan. Laatukäsikirjassa muotoutuu moni asia uudelleen ja asiat saavat virallisemmän luonteen.

Yritys uudisti vuoden vaihteessa internet-sivunsa. Uudet sivut ovat eloiset, virkeät ja asiat löytyvät sieltä nyt hyvin selkeästi! Johto oli hyvin tietoinen tästä uudistamistarpeesta, tämä tuli esille opinnäytetyön myötä ja yritys toteutti sen hienosti. Lopputulos on kauhistuttavaa.

Ajanvarausmahdollisuus netissä ja sen parempi hyödyntäminen on nykypäivää ja yritys tulee jatkossa muistuttamaan asiakkaitaan tästä mahdollisuudesta entistä paremmin mm. paikan päällä käyville asiakkaille.

Uudet opasteet tai kyltit maksavat ja kun vielä ko. paikkakunnan viranomaiset ovat olleet nihkeitä myöntämään lupia opasteiden pystyttämiseen, niin voi olla, että uusia opasteita ei tule. Yrityksen johto kuitenkin suunnittelee oveen uusia teippauksia, jolloin silloin varmaankin poistuu se epäkohta, että joillekin asiakkaille on ollut epäselvää, mistä toimistoon mennään sisälle.

Keskustelimme yrityksen värimaailmasta ja yrityksen päävärit tulevat jatkossakin olemaan esillä tietyissä asioissa, mutta eivät kaikissa. Yrityksen toimiston värit on suunniteltu toimiston käsialaa ja siihen ei tällä erää puututa. Julkisuus ja salassa pitosyistä tässä asiassa ei mennä näihin asioihin sen tarkemmin.

Uusi asfaltti toisi lisäkustannuksia, joten se ei ainakaan näillä näkymin onnistu lähitulevaisuudessa. Mikäli yritys sijaitsee jossain muualla tulevaisuudessa opaste- ja piha-asiat voivat olla toisella lailla.

Yrityksen hintataso on ollut edullinen. Ehkä mahdollisesti jatkossa pieni hintojen nostaminen voisi olla vielä paikallaan tai sitten ei. Tässä asiassa aika näyttää miten kannattaa tehdä. Kilpailijoiden toimintaa pitää ja kannattaa seurata tiiviisti. Yrityksen ja lähialueiden katsastusasemien hintatasosta on tehty taulukko, joka on liitteissä (Liite 7) luottamuksellinen.

Teemapäivät vaativat oman organisointitaitonsa ja niiden suunnittelu vie aikaa. Toivottavasti joskus johdolla olisi aikaa tähän ”piristysruiskeeseen” ja erikoispäivä onnistuisi. Teemapäivän suunnittelu myös maksaa ja se aika on taas pois jostain muusta.

Sosiaalisen median hyväksikäyttöä yritys on joskus kokeillut, mutta sen hyödyntäminen kuitenkin sitten jäi. Sosiaalinen media on vaativa ja aikaa vievä viestintäkanava. Asia jää mietinnän alle.

Katsastus toimialana on säädeltyä ja sen vuoksi esim. korjaamotoiminnan aloittaminen ei onnistu noin vain. Tulevaisuutta ei kuitenkaan kukaan tiedä, miten lainsäädäntö muuttuu ja kehittyy.

Katsastusajasta muistuttaminen on hankala asia. Ihmiset vaihtavat autojaan ja välttämättä sähköposti- tai puhelinnumerokaan ei pysy ajan tasalla. Tietojen päivittäminen on aikaa vievää ja onko siitä loppukädessä kuinka paljon hyötyä?

Yrityksen asiakasvirrassa oli nähtävissä hiljaisempaa tiettyinä aikoina vuodesta ja sitten on aikoja vuodesta, jolloin asiakkaita oli paljon. Asiakkaiden saapumisajankohdat ruuhkauttavat tiettyinä aikoina työpäivästä katsastajia tosi paljon. Jonoja pääsi syntymään ja asiakkaat saivat odottaa vuoroaan. Lisäksi henkilökunnan jaksaminen on koko ajan hyvin tärkeä ja oleellinen asia vauhdikkaassa asiakaspalvelussa.

Työssä saatiin esille kehittämisideoita, jotta asiakkaat kokisivat tulevaisuudessa entistä parempaa asiakaspalvelua. Mikäli yritys pystyy jatkossa esiin tulleita ideoita hyödyntämään, uusia asiakkaita varmasti tulee entistä enemmän ja entiset asiakkaat ovat entistä tyytyväisempiä. Näin ollen yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky paranee. Työn aikana yritys pyrki asiakkaille tiedottamaan kiireisistä päivistä ja asiakkaat ottivat tämän huomioon ja ruuhka-aikoja saatiin vähennettyä ja tasattua. Työssä ilmenevä kiire voi johtaa asiakaspalvelijoiden eli katsastajien väsymiseen pidemmällä aikavälillä, jos heillä ei ole mahdollista pitää työn lomassa lakisääteisiä lepotaukoja.

Monet esiin tulleista kehitysideoista vaativat pääomaa ja kiristynvä talous estää tai ainakin hidastaa kehitysideoiden jatkokehityksen tällä erää. Kuitenkin toimeksiantaja oli tyyty-

väinen esiin tulleisiin ideoihin, ja niistä on hyvä jatkaa yrityksen kehittämistä eteenpäin. Työtä ei tehty turhaan vaan siitä jäi kaikille hyvä mieli. Palvelumuotoilu prosessina kuitenkin loppui esiin tulleiden päätelmien jälkeen tähän.

8 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö tuli päätökseensä. Sen tekeminen oli mielenkiintoista ja antoisaa. Työ tehtiin suunnitellussa aikataulussa ja toimeksiantajan pyynnöstä niin, että siitä ei paljastu, mistä yrityksestä on kyse. Julkisuus ja salassa pidettävät asiat ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, millaiseksi työn ulkoasu muodostui ja työssä ei esitetä kaikkea saatua materiaalia, jotta työn toimeksiantajan pyyntö varmasti toteutuu.

Tehdyn työn tulosten luotettavuutta voidaan arvioida mittaustulosten toistettavuudella eli reliaabeliuksella. Työn tuloksia voidaan pitää luotettavina, jos kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Toinen luotettavuuden arviointiin käytettävä käsite on pätevyys eli validius. Siinä on kyse siitä, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Aina kuitenkin esim. kyselyihin ei saada toistettaessa samanlaisia vastauksia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ilmeneekin parhaiten selkeällä työn eri vaiheiden kuvaamisella. Työn tulosten arvioimisessa on tärkeää tuoda esille esim. haastatteluihin kulunut aika, mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan oma itsearviointi. Lisäksi tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2013, 231 - 233)

Työssä on kuvattu selkeästi työn eri vaiheet. Alkuosassa on aiheesta teoriaa, asiakaskokemuksen muodostajista ja kehittämismenetelmästä palvelumuotoilusta. Tämän jälkeen seurasi varsinainen tutkimusosuus, tulosten analysointi ja tulosten kirjoittaminen auki. Tämä oli mielenkiintoista ja aikaa meni tähän osuuteen yllättävän paljon.

Varsinaiset haastattelut menivät nopeasti. Kolme henkilökunnan jäsentä haastateltiin kahtena eri päivän ja asiakkaiden haastattelutkin toteutuivat nopeassa aikataulussa kolmena eri päivänä. Haastattelutilanne pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimeksi ja haastatteluun tuleville mahdollisimman miellyttäväksi. Työssä olisi voitu haastatella useampia henkilöitä mutta työllä oli omat rajoitteensa ajankäytön suhteen ja aikataulussa oli alusta alkaen tarkoitus pysyä. Aina on mahdollista, että jokainen haastateltava ei kysymyksiä ymmärtänyt samalla lailla ja voi olla, että joku ei välttämättä kuitenkaan vastannut rehellisesti kaikkiin kysymyksiin. Täytyy kuitenkin voida luottaa siihen, että vastaukset olivat aitoja tuntemuksia.

Työn edetessä työn toimeksiantajan kanssa käytiin monet keskustelut. Työhön valitut laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät soveltuivat juuri toimeksiantajan tarpeisiin. Työssä olisi varmasti voitu käyttää joitain muitakin eri laadullisen tutkimuksen menetelmiä mutta niihin ei nähty tarvetta. Valmiita malleja ei lähdetty hakemaan muualta vaan kehiteltiin työn tavoitteisiin sopivat metodit.

Kehittämistyön tarkoituksena oli asiakaskokemuksen parantaminen. Asiakkaalle täytyisi syntyä lisäarvoa palvelutapahtumasta, jotta asiakas palaisi yritykseen uudelleen. Kun asiakaskokemus entisestään paranee, niin uusien potentiaalisia asiakkaiden mielenkiinto herää yritystä kohtaan. Positiivinen imago synnyttää uusia asiakassuhteita. Esiin tulleet kehitysideat varmasti parantaisivat asiakkaiden kokemaa palveluntasoa yrityksessä, mikäli yritys vain pystyisi niitä hyödyntämään.

Työssä etsittiin myös muutamaan ongelmakohtaan ratkaisuvaihtoehtoja ja niitä löytyikin jo työn aikana. Yrityksen johto huomioi muutostarpeen ja asioihin paneuduttiin konkreettisesti. Asiakkaiden mielipiteiden painoarvo oli erittäin tärkeä. He pääsivät esittämään omia ideoitaan ja esiin tulleet ideat olivat kaikki hyviä parannusehdotuksia. Asiakkaat suhtautuivat haastatteluun luottamuksella ja toivottavaa on, että vastaukset olivat rehellisiä mielipiteitä.

Työn lopputulosten arvioinnissa täytyy ottaa huomioon myös se, että kyseessä on pieni mikroyritys ja uusien asioiden vieminen käytäntöön vaatii johdon hyväksymisen ja joskus asioiden pitää antaa ns. ”hautua” ennen kuin päätöksiä tehdään. Aika on ”rahaa” ja tämä työ tehtiin loppuun aiotussa aikataulussa. Mikäli palvelumuotoiluprosessia olisi päästy vielä jatkamaan eteenpäin, niin työn aikataulu olisi mennyt uusiksi.

Työn tulosten yleistettävyyys muihin yrityksiin lienee vähäinen, koska tämä työ on tehty vain ja ainoastaan käsittelemään yhtä palvelualan mikroyritystä ja heidän kilpailutekijöitään. Jokaisesta työstä varmasti voi kuitenkin jotain oppia ja hyödyntää muissa tarkoituksissa. Katsastusyriityksellä on nyt käytettävissään valmis kehittämispohja, jota se voi hyödyntää parhaakseen katsomallaan tavalla.

Työn jatkokehitysaihe löytyy varmasti vuoden tai kahden vuoden päästä. Yrityksen johdon kanssa keskustelemalla, miltä näyttää, miten menee ja missä on silloin mahdollisia ongelmakohtia, niin lisää tutkimusaihetta varmasti löytyy.

Työn aikatauluttaminen on mahdottoman tärkeä asia. Aikataulusta ei saa tehdä liian tiukkaa mutta ei myöskään liian löysää. Jossain vaiheessa varmasti kaikille tulee pitkässä projektissa tauko ja työn jatkaminen voi tuntua todella vaikealta. Työhön voi tulla katkos syystä tai toisesta: työssäkäyvällä työtehtävien muutokset vievät ajatukset toisaalle, tulee työ- tai lomamatkoja, sairastumista tai sitten vain väsymys koko asiaan. Minulla oli onni matkassa, pystyin koko opiskelun ajan käymään töissä täysipainoisesti mutta myös tekemään monena iltana viikosta tätä opinnäytetyötä. Sateinen kesä 2015 edesauttoi ja motivoi kirjoittamaan työn teoriaosuutta monena päivänä perätysten. Mikäli palvelumuotoiluprosessissa olisi edetty vielä pidemmälle, suunnittelemani aikataulu olisi mennyt uusiksi.

Omassa työssäni pystyn jatkossa ajattelemaan asiakaskokemusta laajemmassa mittakaavassa. On paljon asioita esim. palveluympäristöön liittyen, joihin en pysty vaikuttamaan mutta ainakin omaan käyttäytymiseen on mahdollisuus vaikuttaa. Oma olemus palvelutapahtumassa on sellainen, johon meistä jokainen pystyy vaikuttamaan. Haluamme kaikki tavata minkä tahansa yrityksen asiakaspalvelussa ystävällisen henkilön, jolta saamme vastauksia kysymyksiimme.

Oli erittäin mielenkiintoista päästä sisälle aivan erilaiseen maailmaan kuin missä itse työskentelen, joten työ rikastutti omaa tietämystäni katsastusalasta erittäin paljon. Katsastajien ammattitaitoa ei voi väheksyä, he tekevät todella hyvää palvelualan työtä. Toivoisin, että asiakkaat muistaisivat arvostaa myös tämän alan työntekijöitä.

Työn hyöty kohdeorganisaatiolle on konkreettinen siltä osin, että yrityksen johdolla on valmis suunnitelma, jota se itse voi ryhtyä kehittämään edelleen. Uskon vakaasti, että taloudelliset ja aikaresurssit huomioiden yritys varmasti kuitenkin jossain muodossa jatko hyödyntää esiin tulleita ideoita. Lisäksi ainakin yrityksellä on käytössään kaksi toiminnan seurannan työkalua, joita he voivat hyödyntää ja kehittää omien tarpeidensa mukaan eteenpäin.

Tästä kaikesta jäi myös hyvin mieleen se tosiasia, että asioita voi todellakin katsoa hyvin eri näkökulmista. Yrityksen johto, henkilökunta ja asiakkaat voivat kaikki olla täysin eri mieltä jostakin asiasta tai sitten hyvinkin samaa mieltä mutta välttämättä mikään ei kuitenkaan muutu konkreettisesti. Taloudelliset syyt estävät monien hyvien asioiden etene-
misen tai ainakin hidastuttavat niitä monessa yrityksessä.

Taloudellinen ahdinko koettelee suomalaisia yrityksiä kautta maan. Suomen täytyisi päästä taloudellisesti lamasta ylös, jotta kansantaloutemme paranisi ja yleinen kilpailukyky-
me paranisi. Katsastusala uhkaavat ”synkät pilvet”. Jos Suomeen tuodaan ns. eurooppa-
lainen malli katsastamisesta eli autot (käytetyt) täytyisi katsastaa vain joka toinen vuosi,
se tarkoittaisi sitä, että karkeasti arvioiden noin puolet katsastajista olisi tämän jälkeen
vailla työtä. Lisäksi tiellä liikkuvien autojen kunto huononisi entisestään, koska kaksi
vuotta suomalaisessa säässä voi tehdä auton kunnolle aika moista ”hallaa” ja monikaan
ei välttämättä huolehdi autonsa kunnosta, jos sitä kukaan ei tarkasta joka vuosi.

Kaiken kaikkiaan katsastusala on mielenkiintoinen ja taitoa vaativa ala. Katsastajaksi ei
sovellu kuka tahansa ja katsastajan työ vaatii paljon henkisesti kuin fyysisestikin. Toivot-
tavasti meillä Suomessa riittää myös jatkossa henkilöitä, jotka haluavat katsastajan mie-
lenkiintoiseen ja vaativaan palveluammattiin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen ESIMIES. Helsinki: Talentum Media Oy.

Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16 painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Dawson, P & Andriopoulou, L. 2014. Managing change, creativity & innovation. Toinen painos. Hampshire: Ashford Colour Press Ltd.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. (Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition.) Kolmas painos. Juva: WSOY.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. (Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition.) Viides painos. Vantaa: Hansaprint.

Hiltunen, E. 2012. matkaopas TULEVAISUUTEEN. Liettua: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Jyväskylä: Amk-Kustannus Oy.

Klein, H. J., Becker, T. E. & Meyer, J. P. 2009. Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Toinen painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: Talentum Media Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toinen painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

Nieminen, T. 2010. Visuaalinen markkinointi. Ensimmäinen ja toinen painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Oy.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Basics – Tools – Cases. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. Neljäs painos. Vaasan yliopisto.

Internet-lähteet:

A-Katsastus Oy. 2015.

Saatavilla: <http://www.a-katsastus.com/A-Katsastus-Group/Sivut/Historia.aspx>. Luettu 26.3.2015.

Autokatsastus.fi. 2016. Saatavilla: <http://www.katsastushinnat.fi>. Luettu 21.2.2016.

Korhonen, A. 2015. Analyysi: Konsulttijätti luopuu kehityskeskusteluista – ei niissä ollut järkeä. Kauppalehti. Saatavilla: <http://app.kauppalehti.fi/uutiset/analyysi-konsulttijatti-luopuu-kehityskeskusteluista---ei-niissa-ollut-jarkea/WzJ3JDzh/luetuimmat>.

Luettu 28.7.2015.

Laki ajoneuvojen katsastustoiminnasta. 957/2013. Saatavilla:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130957?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20ajoneuvojen%20katsastusluvista](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130957?search[type]=pika&search[pika]=laki%20ajoneuvojen%20katsastusluvista). Luettu 6.1.2016

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Saatavilla:

<https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677-ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>. Luettu 10.5.2015.

Yksityisten Katsastustoimipaikkojen Liitto ry. Saatavilla:

<http://www.yklry.fi/katsastustoimipaikat>. Luettu 21.2.2016.

Artikkelit:

Lehtinen, T. 2015. Katsastajilta vaaditaan anteeksipyyntöjä. Helsingin Sanomat N:o 146 (41776).

HENKILÖKUNNAN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Miten helppoa asiakkaiden on löytää katsastusasemalle perille?

Kuinka perillepääsyä voisi tehdä entistä helpommaksi asiakkaalle?

2. Millainen piha-alueenne on?

Miten piha-aluetta voisi entisestään parantaa?

3. Minkälaisia mielikuvia yrityksen viestintä eri medioissa mielestäsi asiakkaille herättää?

Kuinka mielikuvaa voisi entisestään parantaa?

4. Miten ruuhka-aikoja voitaisiin vähentää?

5. Miten aukioloaikoja voisi kehittää?

6. Kuinka arvioisit asiakkaan turvallisuutta hänen liikkuessaan katsastushallin puolella ja voitaisiinko sitä entisestään parantaa?

7. Kuinka kuvailisit hallin koneiden ja laitteiden sekä muiden tietojärjestelmien toimivuutta?

Näyttäytyvätkö mahdolliset ongelmat asiakkaalle hitautena ja palvelun heikentymisenä?

Voiko asialle tehdä jotain?

8. Miten arvioisit työyhteisösi keskinäistä yhteistyötä ja joustavuutta?

Millä keinoilla sitä voisi mahdollisesti parantaa?

9. Millainen perehdytys teillä on uusiin työtehtäviin tai työtapoihin?

Entä millainen on uusien työntekijöiden perehdytys?

10. Kuinka muutoksista (esim. trafi) ja muista työohjemuutoksista tieto kulkee yrityksessä?

Miten tiedonkulkua voisi parantaa?

11. Miten odotustiloja ja toimiston viihtyvyyttä voisi kehittää asiakasviihtyvyyttä ajatellen?

12. Miten arvelet työn kuormittavuuden näkyvän asiakkaan saamassa palvelussa?

Pystytkö levähtämään tauoilla, jotta jaksat taas työajalla työskennellä?

Miten työn henkistä painetta voisi mahdollisesti vähentää?

13. Saatko apua työhösi työyhteisössäsi erikseen pyytämättä, jos sitä tarvitset?

14. Kuinka voitaisiin varmistaa, että kielteisen katsastuspäätöksen saanut henkilö lähtee paikan päältä pois rauhallisena ja tyynenä?

15. Miten varmistat, että asiakas tulee uudestaan?

16. Onko jotain muita asioita, joita haluaisit parantaa yrityksessänne, jotta asiakaskokemus asiakkaalle olisi mahdollisimman positiivinen ja asiakas tulisi mitä todennäköisimmin jälleen uudelleen?

ASIAKKAIDEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Asiakkaan ikäjakauma: 18 - 25, 26 - 35, 36 - 50, 51 - 64 ja yli 65-vuotiaat
2. Millä paikkakunnalla asutte?
3. Oletteko käynyt aikaisemmin tässä katsastusasemalla ja jos olette, kuinka monta kertaa: 0, 1 - 4, 5 - 9, 10 tai enemmän?
4. Mikä sai teidät tulemaan juuri tähän katsastusyrittukseen?
5. Vaikuttaako katsastusaseman valintaan yrityksen omistusmuoto tai kotimaisuus?
6. Varasitteko ajan katsastukseen internetissä, puhelimella vai tulitteko paikan päälle suoraan?
7. Miten yrityksen asiakasviestintää ja mainontaa voisi mielestänne kehittää?
8. Erottuvatko katsastusyrittäjien mainokset kilpailijoiden mainoksista?
9. Oletteko etsinyt tietoa yrityksen internetsivuilta? Jos vastasitte kyllä, millaista tietoa?
10. Kuinka kuvailisitte yrityksen piha-aluetta, sisään tuloa, odotustilaa ja katsastushallia?
11. Mitä mieltä olette opasteista toimipaikkaan, löysittekö hyvin perille (ensimmäisellä kerralla)?
12. Mitä mieltä olette toimiston viihtyvyydestä ja ulkoasusta?
13. Kuinka kuvailisitte yrityksen aukioloaikoja, ovatko ne teille riittävät?
14. Kuinka arvioisitte palveluun kuluvaan aikaan; oliko/onko palvelu mielestänne nopeaa?
15. Miten arvioisitte yrityksen hintatasoa suhteessa palvelutasoon?

16. Kuinka ammattitaitoisina, joustavina, ystävällisinä ja helposti lähestyttävinä koette katsastusaseman henkilökunnan?

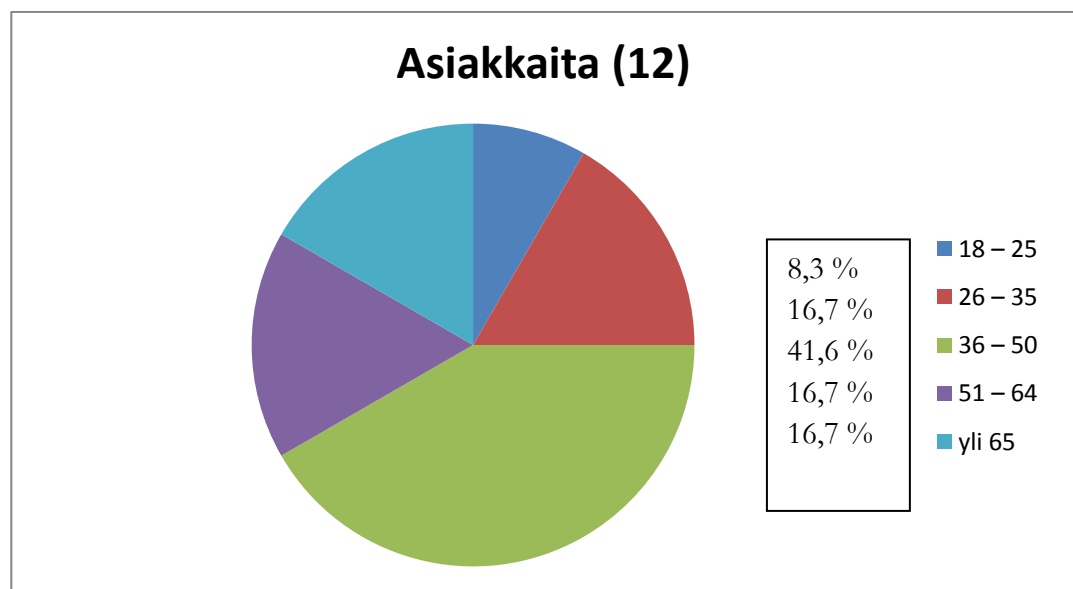
17. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte yritystä ystävälle tai työtoverille?

18. Miten katsastusaseman toimintaa mielestänne voitaisiin vielä kehittää?

ASIAKKAIDEN HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Taulukko 1. Asiakkaiden ikäjakauma

Asiakkaan ikä	18 – 25	26 – 35	36 – 50	51 – 64	yli 65
Asiakkaita (12)	1	2	5	2	2
Prosentuaalinen määrä (100 %)	8,33	16,67	41,66	16,67	16,67



Kuva 1. Asiakkaiden iät ja prosentuaaliset määrät

Taulukko 2. Asiakkaiden aikaisemman käynnit katsastusasemalla

Montako kertaa olette käynyt aikaisemmin yrityksessä?	0	1 – 4	5 - 9	10 tai enemmän
Asiakkaita (12)	1	4	1	6
Prosentuaalinen määrä (100 %)	8,33	33,34	8,33	50,00

Taulukko 3. Asiakkaan iän ja käyntien välinen korrelaatio

Asiakkaat	Ikäryhmä	Montako kertaa asiakas käynyt aikaisemmin?
Asiakas 1	18 – 25	1 - 4
Asiakas 2	26 – 35	0
Asiakas 3	26 – 35	1 - 4
Asiakas 4	36 – 50	5 - 9
Asiakas 5	36 – 50	10 tai enemmän
Asiakas 6	36 – 50	10 tai enemmän
Asiakas 7	36 – 50	10 tai enemmän
Asiakas 8	36 – 50	10 tai enemmän
Asiakas 9	51 – 64	1 - 4
Asiakas 10	51 – 64	10 tai enemmän
Asiakas 11	yli 65-vuotiaat	1 - 4
Asiakas 12	yli 65-vuotiaat	10 tai enemmän

Taulukko 4. Ajanvaraus katsastukseen; internet, puhelin vai suoraan paikalle tulo

Asiakkaat	Ajanvaraus etukäteen: internet, puhelin, ei ajanvarausta	Ajanvaraus; oliko vai ei?
Asiakas 1	suoraan yritykseen	ei ajanvarausta
Asiakas 2	suoraan yritykseen	ei ajanvarausta
Asiakas 3	suoraan yritykseen	ei ajanvarausta
Asiakas 4	ohikulkumatalla	ei ajanvarausta
Asiakas 5	suoraan yritykseen	ei ajanvarausta
Asiakas 6	soitto yritykseen; vieläkö pääsee ja sitten paikan päälle	ei ajanvarausta
Asiakas 8	suoraan yritykseen	ei ajanvarausta
Asiakas 9	suoraan yritykseen	ei ajanvarausta
Asiakas 7	puhelimella	ajanvaraus
Asiakas 10	puhelimella	ajanvaraus

Asiakas 11	puhelimella	ajanvaraus
Asiakas 12	internet	ajanvaraus

Taulukko 5. Katsastusaseman viestinnän ja mainonnan kehittäminen sekä erottuminen kilpailijoiden mainoksista

Asiakkaat	Mitä pitäisi kehittää?	Mikä viestintämuoto vastauksissa nousee esille?	Erottuuko yrityksen mainonta muiden mainonnasta?
Asiakas 1	nettimainonnan kehittäminen	internet	ei ole vertailua tehnyt
Asiakas 2	ei osaa sanoa	-	-
Asiakas 3	mainonnalla ei merkitystä	-	-
Asiakas 4	internet mainonnan kehittäminen	internet	lauantai aukiolo erottuu mainoksissa
Asiakas 5	radiossa mainontaa on, paikallislehteen mainontaa (maksulliseen)	lehtimainonta	ei ole vertailua tehnyt
Asiakas 6	ilmaisjakelulehdessä riittää	lehtimainonta	erottuu kilpailijoista lau-antai aukioloajan vuoksi
Asiakas 7	internet mainonnan kehittäminen, linkitys katsastushinnat.fi sivulle	internet	kilpailijat enemmän esillä mainonnassa
Asiakas 8	internet sivujen kehittäminen, ajanvaraussysteemin kehittäminen	internet	ei ole vertailua tehnyt
Asiakas 9	ei osaa sanoa	-	-

Asiakas 10	viestinnän ja mainonnan kehittäminen, jotta asiakas löytää perille	kaikki viestintävälineet	ei ole vertailua tehnyt
Asiakas 11	mainonta ja viestintä ovat olleet persoonallisia	nykyiset riittäviä	erottuu kilpailijoista
Asiakas 12	ei osaa sanoa	-	ei ole vertailua tehnyt

Taulukko 6. Onko asiakas etsinyt tietoa yrityksen internetsivuilta ja jos on, millaista tietoa

Asiakkaat	Onko asiakas hakenut tietoa yrityksen nettisivuilta Kyllä/Ei	Mitä tietoa internetsivuilta asiakas on etsinyt?	Asia laajemmin
asiakas 1	kyllä	hinnat	uskottavuus ja maine
asiakas 2	kyllä	hinnat	uskottavuus ja maine
asiakas 3	kyllä	hinnat	uskottavuus ja maine
asiakas 4	kyllä	internet sivujen laatua tarkastellut, asiakas toivoo some markkinointia, tekstiviestillä muistutus katsuksesta	uskottavuus ja maine
asiakas 5	kyllä	aukioloajat	joustavuus ja lähestyttävyyys
asiakas 6	kyllä	puhelinnumeroita ja mitä palveluita on tarjolla	joustavuus ja lähestyttävyyys
asiakas 7	kyllä	aukioloajat	joustavuus ja lähestyttävyyys
asiakas 8	ei		

asiakas 9	ei		
asiakas 10	ei		
asiakas 11	ei		
asiakas 12	ei		

Taulukko 7. Asiakkaiden mielipiteet yrityksen piha-alueesta, sisääntulosta, odotustilasta ja katsastushallista

Asiakkaat	Yrityksen piha-alue, sisääntulo, odotustila ja katsastushalli – nykytila?	Saadut parannusehdotukset asiakkailta	Missä asiassa kehitettävää?
Asiakas 1	piha-alue, odotustila ja halli ok	piha-alueen asfaltointi	piha-alue
Asiakas 2	katsastushalli on siisti ja valoisa	piha-alueen asfaltointi	piha-alue
Asiakas 3	piha-alueen pölyisyys kuivalla ilmalla, katsastushalli on puhdas ja siisti	piha-alueen asfaltointi	piha-alue
Asiakas 4	piha-alueessa parantamista, parkkipaikka on iso ja odotustila viihtyisä	piha-alueen asfaltointi	piha-alue
Asiakas 5	muut tilat hyvät, pihassa parantamista	piha-alueen asfaltointi	piha-alue
Asiakas 6	piha-alueessa parantamista, opasteissa ja kylteissä parannettavaa myös etuovella	piha-alueen asfaltointi, opasteet isommiksi ja selkeimmiksi	piha-alue, opasteet

Asiakas 7	piha-alue epätasainen, opasteet puutteelliset yrityksen edessä, odotustila on ok, värimaailma tosin vähän synkkä, puhtaus?	piha-alueen asfaltointi, opasteet selkeimmiksi, odotustila vaaleammaksi	piha-alue, opasteet, odotustila
Asiakas 8	piha-alue kuoppainen, opasteet toimistoon selkeimmiksi, toimisto vähän pieni, halli hyvä	piha-alueen asfaltointi, opasteet selkeimmiksi, odotustila suuremmaksi	piha, opasteet, odotustila
Asiakas 9	hiekkasorapiha ei haittaa, odotustila on vähän pieni	odotustilan suuren-taminen	odotustila
Asiakas 10	pihalla ja hallissa on riittävästi tilaa, sorapiha ei haittaa	valaistus pimeällä; lieko minkälainen?	valaistus
Asiakas 11	piha-alue, halli ja toimisto hyvät	ei parannusehdotuksia	-
Asiakas 12	odotustila on hyvä	-	-

Taulukko 8. Toimiston viihtyvyys ja ulkoasu

Asiakkaat	Toimiston viihtyvyys ja ulkoasu – nykytila?	Onko parannettavaa?
Asiakas 1	ok	vaaleammat värisävyt
Asiakas 2	ikkuna hallin puolelle hyvä	vaaleammat värisävyt
Asiakas 3	ei kiinnittänyt huomiota	-
Asiakas 4	ok, lehtiä on tarpeeksi, ei enempää niitä	-

Asiakas 5	ei kommenttia	-
Asiakas 6	odotustilan netti on hyvä	-
Asiakas 7	vastaanotto mukava, rento tunnelma	-
Asiakas 8	ei kommenttia	-
Asiakas 9	hyvä nykyisellään	-
Asiakas 10	viihtyisä	-
Asiakas 11	-	pientä piristystä ja valoisuutta lisää
Asiakas 12	ok nykyisellään	-

Taulukko 9. Yrityksen aukioloajat

Asiakas	Kuinka kuvailisitte yrityksen aukioloaikoja, ovatko ne riittävät?	Kehittämisehdotuksia
Asiakas 1	ei ole merkitystä	
Asiakas 2	ei ole merkitystä, mutta lauantai aukiolo on hyvä	
Asiakas 3	ei ole merkitystä, mutta lauantai aukiolo on hyvä	
Asiakas 4	ei ole merkitystä, mutta lauantai aukiolo on hyvä	
Asiakas 5	lauantai aukiolo on hyvä	viikolla joku päivä kuuteen auki
Asiakas 6	ok nykyisellään	

Asiakas 7	ok nykyisellään	
Asiakas 8	ok nykyisellään	
Asiakas 9	hyvät nykyisellään	
Asiakas 10	hyvät nykyisellään	
Asiakas 11	hyvät nykyisellään	
Asiakas 12	hyvät nykyisellään	

Taulukko 10. Yrityksen hintataso suhteessa palvelutasoon

Asiakkaat	Miten arvioisitte yrityksen hintatasoa suhteessa palvelutasoon?	Katsastushinnat edullisimmiksi tai hyvät nykyisellään -> ei muutostarvetta
Asiakas 1	hinnat ovat kohdillaan	ei muutostarvetta
Asiakas 2	hinnat ovat kohdillaan	ei muutostarvetta
Asiakas 3	kohtuulliset hinnat	ei muutostarvetta
Asiakas 4	hinnat ovat laskeneet yleisesti ottaen	ei muutostarvetta
Asiakas 5	hinnat kohdillaan, tarjouksia kyselty	ei muutostarvetta
Asiakas 6	hinnat ovat laskeneet yleisesti ottaen	ei muutostarvetta
Asiakas 7	edulliset hinnat	ei muutostarvetta
Asiakas 8	asialliset hinnat	ei muutostarvetta
Asiakas 9	hinnat kohdillaan	ei muutostarvetta
Asiakas 10	hinnat kohdillaan	ei muutostarvetta

Asiakas 11	ei ole vertaillut hintoja	-
Asiakas 12	vähän korkeat hinnat	hinnat edullisimmiksi

Taulukko 11. Katsastusaseman henkilökunnan joustavuus, ystävällisyys, lähestyttävyyys

Asiakkaat	Kuinka ammattitaitoisina, joustavina, ystävällisinä ja helposti lähestyttävinä asiakkaat kokevat aseman henkilökunnan	Tuleeko haastattelussa esille kehitettävää tai parannettavaa?
Asiakas 1	ystävällistä palvelua	-
Asiakas 2	ammattitaitoisia, kysymyksiin saa vastaukset	-
Asiakas 3	ammattitaitoisia, tuttavallisia	-
Asiakas 4	ammattitaitoisia, joustavia, ystävällisiä ja helposti lähestyttäviä, kysymyksiin saa vastaukset	-
Asiakas 5	toimistosihteerä oli mukava	-
Asiakas 6	helposti lähestyttäviä, kysymyksiin saa vastaukset	-
Asiakas 7	asiakaspalvelu tiskillä rentoa ja hyvää palvelua	-
Asiakas 8	asiallista, kysymyksiin saa vastaukset	-

Asiakas 9	ammattitaitoisia, joustavia, ystävällisiä ja helposti lähes- tyttäviä, kysymyksiin saa vastaukset	-
Asiakas 10	toimiston asiakaspalvelu hyvin ystävällistä	-
Asiakas 11	ammattitaitoisia, joustavia, ystävällisiä ja helposti lähes- tyttäviä	-
Asiakas 12	ammattitaitoisia, joustavia, ystävällisiä ja helposti lähes- tyttäviä	-

HENKILÖKOHTAINEN TIEDONTASAULOMAKE

Työ:

Koetko tekeväsi tärkeää työtä?

Mikä Sinua motivoi työssäsi?

Onko työssäsi tarpeeksi haasteita?

Onko työsi mielestäsi henkisesti raskasta/fyysisesti raskasta?

Työmääräsi – sopivasti, liikaa vai liian vähän?

Työskentelyolosuhteet, tilat – viihtyvyys?

Sosiaaliset tilat – onko viihtyisä, pystytkö levähtämään ja rentoutumaan tauolla?

Koulutus:

Mitä koulutuksia olet käynyt viimeisen vuoden aikana ja mitä katsoisit tarpeelliseksi?

- Ammattitaitoa ylläpitävä
- Ammattitaitoa kehittävä
- Asiakaspalvelukoulutus
- Kielikoulutus (englanti, venäjä...)
- Työyhteisötaitoja kehittävä
- Elämänhallintaa ja terveyttä edistävä

Työyhteisö:

Oletko tyytyväinen työyhteisöösi esim. tiedon kulun suhteen?

Millainen on mielestäsi työyhteisösi työilmapiiri, avoin/sulkeutunut?

Koetko, että Sinua arvostetaan työyhteisössäsi?

Onko joku asia, jonka haluaisit tehtävät toisella tapaa?

Asiakaspalvelu:

Miten koet asiakaspalvelussa työskentelyn?

Onko asiakaspalvelu mielestäsi sujuvaa?

Asiakkaiden käyttäytyminen voi olla ajoittain raskasta - kuinka palaudut henkisesti?

Palkkaus:

Vastaako palkka tehtyä työtä?

Tulevaisuus:

Missä näet itsesi viiden vuoden päästä?

Palaute:

Saatko tarpeeksi suoraa palautetta esimieheltä/johdolta?

Minkälaista palautetta haluaisit johdolta?

Mitä palautetta haluaisit antaa esimiehellesi?

Yhteenvetolomake

Aika ja paikka

Lähiesimiehen nimi ja tehtävä

Työntekijän nimi ja tehtävä

1. Mitä sovittiin?

2. Keskeiset tavoitteet ja kehitettävät alueet

3. Seuranta

ASIAKASKOKEMUS PALAUTEKYSELYLOMAKE

1. Mikä sai teidät tulemaan juuri meille katsastuttamaan autoanne?
2. Mitä mieltä olette aukioloajoistamme; ovatko ne teille riittävät?
3. Mitä arvioisitte katsastusasemamme asiakaspalvelua?
4. Miten arvioisitte palveluympäristöämme (piha-alue, toimisto, katsastushalli) viihtyvyyttä, asianmukaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta?
5. Minkä kouluarvosanan antaisitte palvelutasostamme (asteikko 4 - 10)?
6. Kuinka todennäköisesti tulette meille uudelleen? Rastittaisitteko oikean vaihtoehdon, kiitos.
 - ☐ erittäin todennäköisesti
 - ☐ todennäköisesti
 - ☐ en osaa sanoa
 - ☐ todennäköisesti en tule uudelleen
 - ☐ en tule uudelleen

Kiitos palautteestanne! Siitä on meille hyötyä kehittäessämme toimintaamme.

OPINNÄYTETYÖN AIKATAULU

toukokuu 2015	aiheanalyysi
kesä- ja heinäkuu	teoriaan perehtyminen ja sen kirjoitus
elo- ja syyskuu	tutkimussuunnitelman työstö
lokakuu	15.10. tutkimussuunnitelman esittely
marraskuu	työntekijöiden ja asiakkaiden haastattelut
marraskuu	tutkimustulosten purku ja kirjoitus
joulukuu	tutkimustulosten analysointia
tammi- ja helmikuu	työn kirjoitusta, yhteenvetoa
maaliskuu 2016	työ valmis

